



Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd. dkk

PENINGKATAN KONTRIBUSI MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas
Untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN

Buku prosiding ini dianggap sangat spesial dan istimewa, karena berhasil menyajikan kaidah-kaidah dan prosedur-prosedur kebijakan manajemen pendidikan di tingkat ASEAN. Penerbitan buku ini adalah bentuk kerja keras dari semua pihak yang telah berkontribusi demi tersusunnya buku prosiding ini, sehingga diharapkan ke depan mutu kepemimpinan pendidikan Indonesia lebih baik lagi dengan kemajuan akademisi dan intelektual antar perguruan tinggi di ASEAN.

Kehadiran buku prosiding ini diharapkan menambah keilmuan dan pengetahuan pembaca dalam melaksanakan atau memahami prosedur-prosedur manajemen dan kepemimpinan pendidikan sebagaimana mestinya dan menjadi bagian referensi dalam mengambil kebijakan dalam manajemen pendidikan di Indonesia serta dapat berkontribusi untuk membangun masyarakat ekonomi ASEAN. Semua pihak peminat kajian manajemen pendidikan perlu memiliki buku ini, terutama para pimpinan sekolah atau madrasah selaku manajer pendidikan di tempatnya masing-masing. Buku ini sangat penting dalam memahami tugas dan peran sebagai pimpinan atau manajer pendidikan sehingga menjadi orang yang sangat berkontribusi dalam membangun masyarakat ekonomi ASEAN.

MANAJEMEN PENDIDIKAN



PENERBIT BUKU UMUM & PERGURUAN TINGGI
Jl. Sosro No.16A Medan 20224, Tel 061-77151020
Fax 071-7347756 Email: perdanapublishing@gmail.com

ISBN 978-602-6970-66-4



Editor

| Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd | Dr. Candra Wijaya, M.Pd |
| Ahmad Syukri Sitorus, M.Pd |



PENINGKATAN KONTRIBUSI MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas
Untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN

Prosiding Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara 2015



**Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan dalam
Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas
untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN**

PENINGKATAN KONTRIBUSI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKUALITAS UNTUK MEMBANGUN MASYARAKAT EKONOMI ASEAN

Prosiding Manajemen Pendidikan
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
2015

Editor:

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd

Dr. Candra Wijaya, M.Pd.

Ahmad Syukri Sitorus, M.Pd.



Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana

PENINGKATAN KONTRIBUSI MANAJEMEN PENDIDIKAN
dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas
untuk Membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN

Editor: Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd, dkk

Copyright © 2015, pada penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata letak: Muhammad Yunus Nasution
Perancang sampul: Aulia Grafika

Diterbitkan oleh:

PERDANA PUBLISHING

Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana
(ANGGOTA IKAPI No. 022/SUT/11)

Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224

Telp. 061-77151020, 7347756 Faks. 061-7347756

E-mail: perdanapublishing@gmail.com

Contact person: 08126516306

Cetakan pertama: Nopember 2015

ISBN 978-602-6970-66-4

*Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian
atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau
bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis*

KATA SAMBUTAN DEKAN

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

Assalamualaikum Wr. Wb

Puji dan syukur atas limpahan rahmat, nikmat, taufik dan hidayah-Nya yang tiada terhingga, sehingga seminar Internasional Manajemen Pendidikan dapat dilaksanakan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN-SU Medan. Lebih dari itu, dengan terkumpulnya tulisan yang sangat istimewa dari penulis-penulis yang ahli di bidangnya, hal ini dapat mendorong terciptanya iklim akademik dan ilmiah yang kondusif bagi penciptaan mutu dan kemajuan fakultas. Salawat dan salam semoga tetap terlimpahkan ke pangkuan baginda Rasulullah SAW. sebagai panutan dan tauladan umat, semoga kita dan keluarga termasuk golongan umat beliau yang selalu taat dan konsisten mengikuti ajaran-nya dan selalu berharap mendapatkan syafa'atnya di hari akhirat kelak.

Terbitnya buku prosiding ini dengan judul: ***“Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas Untuk Membangun Masyarakat Ekonomi Asean”***, merupakan karya bersama para ahli, hasil usaha optimal dari para penulis yang begitu gigih untuk mendedikasikan ilmu dan waktunya demi tersusunnya tulisan yang sangat mencerahkan ini. Buku prosiding ini sangat baik untuk dijadikan sebagai penambah wawasan, bahan perbandingan dan referensi terutama dalam Manajemen Pendidikan. Untuk itu wajar bagi para pimpinan lembaga pendidikan seperti kepala sekolah dan madrasah, pimpinan pesantren, pimpinan sekolah Islam terpadu dan peminat kajian manajemen pendidikan Islam, menjadikan buku prosiding ini menjadi bahan rujukan dalam manajemen pendidikan.

Buku ini adalah karya yang sangat berperan penting dalam mendukung dan membantu dalam penyediaan referensi untuk menambah khazanah pengetahuan baik pimpinan sekolah maupun madrasah dalam memimpin dunia pendidikan yang mengarah kepada masyarakat ekonomi ASEAN. Oleh sebab itu, pada momentum seminar Internasional ini dapat diterbitkan buku prosiding yang istimewa, diharapkan akan menambah wawasan, pengetahuan dan keilmuan serta membantu para pimpinan lembaga pendidikan dalam melaksanakan

tugasnya sebagai pengelola pendidikan sehingga mutu pendidikan Indonesia ke depan jauh lebih bermutu lagi.

Buku prosiding ini dianggap sangat spesial dan istimewa, karena dalam buku ini berhasil menyajikan kaidah-kaidah dan prosedur-prosedur kebijakan manajemen pendidikan di tingkat ASEAN. Oleh sebab itu, berhasilnya buku ini terbit adalah bentuk kerja keras dari semua pihak yang telah berkontribusi demi tersusunnya buku prosiding ini dengan rapi dan mencerahkan, sehingga diharapkan ke depan mutu kepemimpinan pendidikan Indonesia lebih baik lagi dengan kemajuan akademisi dan intelektual antar perguruan tinggi di ASEAN.

Semoga dengan terbitnya buku prosiding ini akan menambah keilmuan dan pengetahuan pembaca dalam melaksanakan atau memahami prosedur-prosedur manajemen dan kepemimpinan pendidikan sebagaimana mestinya dan menjadi bagian referensi dalam mengambil kebijakan dalam manajemen pendidikan di Indonesia serta dapat berkontribusi untuk membangun masyarakat ekonomi ASEAN. Kepada semua pihak diharapkan memiliki buku ini, terutama para pimpinan sekolah atau madrasah selaku manajer pendidikan di tempatnya masing-masing. Buku ini sangat penting sekali dalam memahami tugas dan peran sebagai pimpinan atau manajer pendidikan sehingga menjadi orang yang sangat berkontribusi dalam membangun masyarakat ekonomi ASEAN. Selamat membaca.

Medan, 14 September 2015
Dekan FITK UIN SU

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
NIP: 19620716 199003 1 004

KATA PENGANTAR EDITOR

Puji dan syukur kepada Allah SWT atas Hidayah dan Inayah-Nya kepada kita semua. Alhamdulillah dengan setetes ilmu yang dianugerahkan Allah SWT kepada kita, sehingga dapat menjalankan aktivitas keilmuan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah SWT. Sholawat berangkai Salam senantiasa kita hadiahkan keharibaan Nabi Muhammad SAW yang membawa cahaya keimanan dan keislaman kepada umat manusia, semoga kita tetap teguh menjalankan risalahnya dan termasuk umatnya yang akan mendapatkan syafaat dari Rasulullah SAW di hari akhirat nanti. Amiin.

Buku ini ditulis dengan judul ***“Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkualitas Untuk Membangun Masyarakat Ekonomi Asean”*** merupakan paparan dan analisi gagasan besar para ahli manajemen pendidikan untuk menyahuti tuntutan pendidikan saat ini sebagai kontribusi efektif membangun bangsa yang unggul.

Pembangunan manusia berkualitas merupakan suatu keharusan ditengah derasnya arus globalisasi pada saat ini. Pendidikan mengambil posisi terpenting bagi pembangunan sumber daya manusia Indonesia dalam melahirkan manusia yang unggul sehingga mampu bersaing dalam masyarakat ekonomi Asean. Penguatan pendidikan melalui peningkatan kualifikasi pendidikan, pemerataan pendidikan dengan sistem manajemen yang baik menjadi perhatian utama para ahli manajemen pendidikan karena dipandang sebagai dasar melahirkan manusia unggul sehingga dengan demikian pembangunan lembaga pendidikan memiliki fungsi strategis bagi peningkatan kualitas warga negara, serta meningkatkan harkat, dan martabat bangsa Indonesia.

Peran serta manajemen pendidikan dalam menciptakan iklim pendidikan yang berkualitas merupakan suatu keniscayaan. Hal ini senada dengan pendapat Syafaruddin (2012:4) bahwa manajemen pendidikan merumuskan proses peningkatan mutu pendidikan manajemen mutu terpadu berfokus atas pembentukan tim kerja, peningkatan kepuasan pelanggan, dan penurunan biaya. Berdasarkan kebijakan ini, diharapkan pemerataan pendidikan dapat terwujud dengan baik sehingga kualitas pendidikan menjadi meningkat sesuai dengan harapan dan impian kita bersama.

Akhirnya, Semoga buku ini dapat memberikan pencerahan dan menambah

khazanah keilmuan khususnya kepada para pelaku pendidikan di perguruan tinggi maupun sekolah dalam mengelola pendidikan sehingga dapat berkontribusi besar terhadap pembangunan bangsa. Selanjutnya ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya dihaturkan kepada semua pihak, terutama kepada kontributor yang telah mencurahkan ilmu serta gagasan yang konstruktif demi terwujudnya masyarakat yang berkeunggulan. Semoga buku ini bermanfaat. Terima kasih

Medan, September 2015

Editor

DAFTAR ISI

Kata Sambutan Dekan	v
Kata Pengantar Editor	vii
Daftar Isi	ix

BAB I:

KEBIJAKAN PENDIDIKAN	1
A. Kebijakan Kepimpinan Pendidikan: Peningkatan Kualitas Tahap Tinggi SDM dan Perubahan Pemikiran Masyarakat ASEAN. Oleh: Yahya Don, Ph.D	3
B. Pengurusan Startegik dan Modal Insan: Penambahbaikan dalam Pendidikan. Oleh: Muhammad Faizal A. Ghani, Ph.D	22
C. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Nasional: Studi Teoritis Perkembangan Pendidikan di Indonesia. Oleh: Dr. Anzizhan, MM	48
D. Kebijakan Pendidikan (Studi Tioretis di Indonesia). Oleh: Amiruddin, M.Pd	66

BAB II:

PENDIDIKAN DAN PEMBELAJARAN	85
A. Desain Pembelajaran. Oleh: Dr. Wahyudin Nur Nasution, M.Ag	87
B. Pemikiran Pendidikan Imam Syafi'i. Oleh: Drs. Amiruddin Siahna, M.Pd dan Nurhidayah, MA	104

BAB III:

MANAJEMEN	123
A. Kontribusi Manajemen Pendidikan dalam Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Bermutu. Oleh: Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd	125
B. Efektifitas Manajemen Lembaga Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. Oleh: Prof. Dr. H. Syaiful Sagala, M.Pd	135
C. Pola Pembinaan untuk Meningkatkan Profesionalitas Guru SMK Kota Medan. Oleh: Dr. Arif Rahman, M.Pd	146
D. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Perguruan Tinggi. Oleh: Dr. Mesiono, M.Pd	167

E. Peran dan Fungsi Strategis Pengawas dalam Menumbuhkan Semangat Kerjasama Warga Sekolah. <i>Oleh: Dr. Candra Wijaya, M.Pd</i>	186
F. Peningkatan Manajemen Mutu Pembelajaran. <i>Oleh: Dr. Inom Nasution, M.Pd</i>	215
G. Kepemimpinan Pendidikan Islam: Praktik Kepemimpinan Pendidikan Transformasional dalam Pandangan Al Quran. <i>Oleh: Drs. H. Amiruddin MS, MA</i>	230
H. Manajemen Pengembangan Kurikulum dalam Meningkatkan Mutu Kurikulum di Sekolah. <i>Oleh: Neliwati, S.Ag., M.Pd</i>	240
I. Manajemen Pendidikan Karakter dalam Meningkatkan Mutu Lulusan. <i>Oleh: Muhammad Kaulan Karima, M.Pd</i>	265
Tentang Editor	284

== BAB 1 ==

KEBIJAKAN PENDIDIKAN

KEBIJAKAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN: Peningkatan Kualitas Tahap Tinggi SDM dan Perubahan Pemikiran Masyarakat ASEAN

Yahya Don, PhD

Pusat Pengajian Pendidikan & Bahasa Moden
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
Email: d.yahya@uum.edu.my

Abstrak

Kertas kerja ini tertumpu kepada membicarakan secara inklusif tentang kebijakan kepemimpinan pendidikan dalam proses menerjah peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) sejajar dengan perubahan pemikiran masyarakat ASEAN terboros teknologi tanpa sempadan lagi kompleks. Justeru, Kertas kerja ini akan mengupas kebijakan kepemimpinan distributif yang dilihat dapat menjadi fokus utama dalam proses peningkatan kualitas tahap tinggi SDM terkandung kompleksiti sosiekonomi masyarakat dalam negara ASEAN. Kebijakan kepemimpinan distributif diulas secara kritikal terutamanya aspek latar belakang kepemimpinan distributif, kerangka teori kepemimpinan distributif, dan dimensi-dimensi utama dalam kepemimpinan distributif. Hasil literatur berkaitan kepemimpinan distributif dan peningkatan tahap tinggi SDM dalam sistem pendidikan juga diulas dalam kertas kerja ini. Kebijakan kepemimpinan pendidikan juga dibincangkan dalam proses untuk memberi kefahaman mendalam berkaitan bagaimana usaha pemimpin pendidikan mengimplementasikan kepemimpinan distributif di dalam organisasi pendidikan. Ini merupakan suatu keperluan vital dalam kepemimpinan pendidikan abad ke-21. Kebijakan pemimpin pendidikan dapat tertumpu kepada usaha membangunkan kapasiti SDM guru dan pelajar, membina tahap kesediaan, tahap kepercayaan, tahap latihan, kemampuan dan pengalaman pemimpin pendidikan dalam melestarikan SDM. Inisiatif kebijakan ini dapat menyumbang dan meningkatkan tahap kepuasan yang sekali gus positif terdorong peningkatan komitmen jitu. Peningkatan kebijakan kepemimpinan ini dapat menerjah kepada perubahan pemikiran dan peningkatan SDM dalam masyarakat ASEAN yang lebih mapan pada masa hadapan.

KATA KUNCI : *Kepimpinan distributif; Kualitas SDM, Perubahan Pemikiran, ASEAN.*

PENDAHULUAN

Menyedari hakikat kepentingan dalam memacu sistem pendidikan supaya generasi muda tidak jauh ketinggalan dari pendidikan global akibat ledakan ilmu pengetahuan yang begitu hebat, maka terdapat pelbagai usaha transformasi

bagi meningkatkan SDM berkualitas tinggi yang seringkali dihubungkan dengan kebijakan kepemimpinan. Kebijakan kepemimpinan pendidikan kebiasaannya dihubungkan dengan perubahan dan pencapaian SDM. Namun begitu kebijakan manajemen dikaitkan dengan kecekapan dan keberkesanan pelaksanaan sesuatu program peningkatan SDM. Untuk menjamin kepada kualitas proses transformasi dalam sesebuah institusi pendidikan, kebijakan manajemen dan kepemimpinan harus sejajar dimplimentasikan. Seringkali berlaku kekeliruan dan kekaburan peranan petadbir atau penguasa dalam sesebuah organisasi berkaitan peranan kepemimpinan dan manajemen. Seringkali dilihat kepala atau penguasa organisasi adalah pengurus yang perlu melaksanakan tugas manajemen. Dalam konteks yang lain, penguasa atau kepala organisasi adalah merupakan pemimpin. Mereka bertanggungjawab memimpin subordinat dalam sesebuah organisasi. Siapakah berperanan dalam manajemen? Siapakah berperanan sebagai pemimpin? Pemimpin tidak bersandarkan kepada status atau kedudukan jawatan, sesiapa sahaja dalam organisasi pendidikan adalah merupakan pemimpin. Ini adalah kerana, pemimpin adalah individu yang bertanggungjawab dalam meningkatkan SDM dan peningkatan pencapaian dalam organisasi.

Pemimpin berperanan mempengaruhi subordinat untuk meningkatkan perubahan dan pencapaian SDM. Pengaruh pemimpin tergantung kepada sumber position dan sumber personel yang dimiliki. Bentuk kebijakan kepemimpinan yang boleh dijadikan amalan dalam sesebuah organisasi pendidikan adalah merupakan salah satu elemen yang perlu diberi perhatian. Jika diteliti dalam perkembangan berkaitan amalan terbaik pada peringkat antarabangsa, model kepemimpinan distributif telah didapati menjadi amalan kepemimpinan pendidikan yang berkesan dan berkualitas tinggi tersebar dalam setiap peringkat organisasi pendidikan ke arah peningkatan SDM tahap tinggi.

Kebijkasanaan kepemimpinan distributif adalah merupakan yang menekankan kepada pengagihan kepemimpinan dan berbeza dengan pendekatan kepemimpinan yang berpaksi kepada individu atau kepemimpinan wira. Pendekatan distributif melibatkan peningkatan autonomi membuat keputusan bagi kepala organisasi pendidikan berdasarkan prestasi serta pertambahan sokongan bagi membina keupayaan pengurus pertengahan dalam organisasi pendidikan yang terdiri daripada guru penolong kanan, ketua bidang serta ketua-ketua panitia mata pelajaran.

Para penyelidik dan penggubal dasar pendidikan seluruh dunia telah mengkaji dan mencuba pelbagai kaedah serta program untuk meningkatkan lagi keberkesanan proses SDM. Bidang kepemimpinan pendidikan menjadi salah satu tumpuan penelitian mereka yang berpunca dari kepercayaan bahawa

sifat organisasi pendidikan mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan peningkatan SDM. Di dalam kepemimpinan peringkat sekolah, individu yang dilantik sebagai kepala sekolah diberikan autoriti dan tanggungjawab dalam semua aspek perjalanan sekolah

Penelitian yang melibatkan kebijakankepimpinan pendidikan menjadi tumpuan dalam usaha untuk melihat pengaruhnya terhadap pencapaian SDM peringkat tinggi (Sergiovanni, 2009; Marzano, Waters & McNulty, 2005), serta pelbagai pemboleh ubah lain seperti iklim sekolah, keyakinan, komitmen serta pengekalan guru dalam sesebuah sekolah (Barnett, McCormick, & Conners, 2000; Barr, 2006; Leithwood & Jantzi, 1999; Marks & Printy, 2003; McGuigan & Hoy, 2006). Selain dari itu, dilaporkan juga kebijakankepimpinan pendidikan menjadi penentu kepada motivasi dan kualitas guru-guru yang diakui mempunyai pengaruh terbesar ke atas motivasi dan pencapaian SDM (Fullan, 2001; Leithwood et al, 2004; Marzano et al, 2005; Sergiovanni, 2001).

Terdapat beberapa penyelidikan dalam bidang pendidikan yang menyatakan bahawa kepimpinan pengajaran (Hallinger & Murphy, 1985) dan kepimpinan transformasi (Bass, 1985; Leithwood & Jantzi, 2000; Griffith, 2004; Ross & Gray, 2006) mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kejayaan peningkatan tahap tinggi SDM. Walau bagaimanapun Heck dan Hallinger (2009), berpendapat era kepimpinan yang diterajui oleh hanya seorang individu berkarismatik yang memikul tanggungjawab solo dalam organisasi pendidikan sudah berakhir. Hargreaves dan Fink (2006) pula menegaskan kelestarian kepimpinan (*leadership sustainability*) wujud pada kepimpinan distributif kerana ia menggalakkan penonjolan bakat kepimpinan yang baru dan mengiktiraf pencapaian kepimpinan berkumpulan dan bukan kepimpinan yang berlandaskan seorang individu semata-mata. Justeru, pendidikan abad ke 21 dan dalam perubahan pemikiran masyarakat ASEAN yang semakin kompleks memerlukan jenis kepimpinan yang cenderung dan mampu mengenal pasti keupayaan dan potensi individu-individu lain yang berada dalam organisasi (Harris & Spillane, 2008).

Pencapaian tahap tinggi SDM merupakan indikator utama yang sangat penting dalam menilai kualitas pendidikan dalam sesebuah sekolah. Oleh itu, adalah menjadi kecenderungan pihak yang berkepentingan dalam pendidikan untuk membuat penilaian tahap pencapaian dengan cara membandingkan serta menganalisis keputusan pelajar dalam peperiksaan atau ujian. Ini kerana tahap pencapaian pelajar menjadi penentu kepada keberkesanan peningkatan SDM, juga penentu kepada kekuatan dan kelemahan sistem pendidikan sesebuah negara ASEAN secara keseluruhan.

Kebijakan kepimpinan pendidikan dan pencapaian SDM merupakan dua

pemboleh ubah yang sering menjadi perhatian penyelidik bidang kepimpinan pendidikan. Ini kerana pemimpin pendidikan dan corak kepimpinannya merupakan komponen terpenting dalam menentukan jatuh atau bangunnya inovasi pendidikan termasuk pencapaian SDM (James & Balasandran, 2009). Dunia pemikiran masyarakat ASEAN yang semakin kompleks, sekolah memerlukan kepimpinan yang berbeza dari kepimpinan yang sebelumnya serta bersifat fleksibel sebagai memenuhi perubahan cabaran dan tuntutan baru (Harris, 2008). Malahan Donaldson (2006), pernah menyarankan pencarian model kepimpinan yang baharu yang menekankan kelestarian kepimpinan (*leadership sustainability*) perlu diteruskan untuk mempercepatkan pertumbuhan akademik bagi memenuhi keperluan peningkatan SDM.

Penelitian yang dilakukan oleh Harris, Leithwood, Day, Sammons, dan Hopkins. (2007) menemukan bahawa kepimpinan yang disebarkan secara menyeluruh dalam sesebuah sekolah akan memberi pengaruh yang besar ke atas peningkatan kualitas SDM. Ini merupakan satu cabaran kepada amalan kepala sekolah sebagai pemimpin wira yang sekian lama sememangnya terbukti mempengaruhi pencapaian pelajar.

KEBIJAKAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENINGKATAN KUALITAS SDM

Ketua atau penguasa dalam sesebuah organisasi bertanggungjawab sepenuhnya terhadap perjalanan proses perubahan tidak terhad kepada komitmen subordinat, malah cara serta corak pemikiran mereka. Pemimpin senantiasia berhadapan dengan cabaran yang cukup getir. Ketua dalam organisasi pendidikan menggalas tanggungjawab tradisional sebagai pengurus organisasi (Danielson, 2007) dan pada masa yang sama sebagai pemimpin instruksional (Leithwood et al., 2004). Sebagai pemimpin instruksional, mereka mengurus program instruksional di sekolah dengan memantau proses pengajaran dan pembelajaran dalam usaha meningkatkan kualitas tahap tinggi SDM (Hallinger, 2011). Fullan (1998) berpendapat,

“Beban tugas yang bertimbun, gangguan dari pihak yang berkepentingan serta pelaksanaan polisi baru seringkali menyebabkan pelaksanaan idea-idea baru tergendala dan menyebabkan penguasa sekolah hilang keseimbangan”
(Fullan, 1998, ms 6)

Perkembangan dan perubahan pemikiran masyarakat yang semakin kompleks menyebabkan peranan penguasa sekolah juga menjadi semakin kompleks. Masyarakat menaruh harapan kepada pihak sekolah melakukan lonjakan dan pembangunan

SDM lebih dari yang pernah dilakukannya. Sistem sekolah yang kompleks dan penuh cabaran ini menyebabkan tiada pemimpin yang mampu memenuhi tanggungjawab harian sekolah (Onukwugha, 2013). Keperluan pendidikan di alaf 21 memerlukan keupayaan dan kapasiti kepimpinan yang hebat merentasi sempadan sekolah.

Para sarjana kepimpinan pendidikan berpendapat idea bahawa seorang pemimpin formal seperti Kepala sekolah mampu memenuhi semua tuntutan manajemen dengan hanya mematuhi polisi dan mandat semata-mata adalah tidak memadai dan tidak lagi realistik (Blase & Blase, 1994, 1999; Fullan & Hargreaves, 1996; Spillane, 2005, 2006). Kepala sekolah yang bertindak seorang diri tidak mampu membawa transformasi yang diharapkan kepada SDM. Perubahan pemikiran masyarakat yang semakin kompleks memerlukan bentuk kepimpinan yang lebih canggih (Fullan, 2001) yang menuntut pemimpin formal supaya menumpukan perhatian kepada usaha untuk membangunkan keupayaan serta memberi peluang kepimpinan kepada pemimpin bukan formal di samping memberi sokongan yang sewajarnya untuk membuat perubahan atau inovasi (Harris & Muijis, 2004; Harris, 2013).

Sehubungan dengan itu, para sarjana mencadangkan sebuah model kolaborasi yang melibatkan penyertaan fakulti dalam institusi pendidikan atau sekolah seperti yang ditakrifkan oleh model kepimpinan distributif (Gronn, 2008; Spillane, 2005; Blase & Blase, 1994). Leithwood et al., (2006) menegaskan bahawa kepimpinan distributif bukan salah satu dari gaya kepimpinan atau pelan tindakan kepimpinan yang berkesan tetapi merupakan tindakan kolaborasi antara pemimpin dan subordinat dalam proses kepemimpinan sekolah. Perubahan kepimpinan dari seorang pemimpin kepada ramai pemimpin mengurangkan tekanan yang dihadapi oleh Kepala sekolah (Kratzenmeyer & Moller, 2001), meningkatkan kepuasan kerja guru-guru (Blase & Blase, 2001), serta memperbaiki dan meningkatkan budaya sekolah dan pengalaman serta kualiti SDM (Lambert, 2003; Barth, 2001).

Model kepimpinan distributif merupakan model di mana guru dan Kepala sekolah berkongsi peranan kepimpinan (Spillane, 2005). Marzano et al. (2005), menegaskan kepentingan dalam pengagihan kepimpinan ke seluruh organisasi untuk mewujudkan perubahan yang bermakna dan berterusan. Ini kerana, menurut Leithwood et al. (2006) kepimpinan sekolah yang diagihkan secara meluas mempunyai pengaruh yang besar ke atas pembelajaran. Sehubungan dengan itu, dalam konteks kepimpinan distributif, kepimpinan bukan lagi dilihat sebagai *one-person business* tetapi ia tersebar luas kepada beberapa individu dan penyempurnaan sesuatu tugas dicapai melalui interaksi yang berlaku di antara ramai

pemimpin. (Spillane, 2006; Spillane, Halverson, & Diamond, 2004). Menurut Harris (2002b), fokus kepemimpinan distributif bukan kepada ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin tetapi tumpuan adalah kepada mewujudkan persekitaran yang kondusif kepada perkongsian pembelajaran serta membangunkan keupayaan kepemimpinan untuk meningkat SDM tahap tinggi. Selain dari itu, pengagihan kepemimpinan ke seluruh peringkat sekolah akan meningkatkan kelestarian kepemimpinan dengan sewajarnya (Hargreaves & Fink, 2006).

Untuk menghidupkan amalan kepemimpinan distributif di sekolah, Kepala Sekolah perlu menjadikan matlamat sekolah iaitu untuk memperbaiki proses peningkatan SDM sebagai pegangan utama apabila menentukan pengambilalihan kuasa kepemimpinan kepada guru-guru (DuFour & Eaker, 1998). Bagi mencapai tujuan tersebut Kepala Sekolah perlu diperlengkapkan dengan kemahiran fasilitatif supaya boleh mengubah peranan guru yang menjadi asas utama peningkatan tahap tinggi kualitas SDM (Barth, 2001; DuFour & Eaker, 1998).

Para sarjana berpendapat bahawa kunci kepada proses pembaharuan/reformasi yang berkesan di sekolah adalah melibatkan guru-guru secara profesional dalam usaha untuk memperbaiki kualitas proses peningkatan SDM (DuFour & Eaker, 1998; DuFour & Marzano, 2011). Guru perlu diberi peluang untuk melibatkan diri dalam kepemimpinan sekolah dan bukan menghadkan kepemimpinan itu kepada individu yang berada di puncak organisasi sahaja (Copland, 2003; Elmore, 2000; Harris, 2008; Lashway, 2003). Menurut Crowther et al. (2000), pengagihan kepemimpinan serta pengupayaan guru-guru dalam bidang-bidang yang dianggap penting lebih cenderung meningkatkan keberhasilan SDM. Pendapat ini disokong oleh Silins dan Mulford (2002) yang menyatakan prestasi sekolah dari sudut proses peningkatan SDM akan meningkat jika sekiranya guru-guru diberi peluang untuk membuat inovasi, membangunkan diri serta belajar menerusi pengagihan kebijaksanaan kepemimpinan.

The National Commission on Teaching & America's Future (NCTAF) dalam laporannya pada tahun 1996 menyatakan secara jelas, sekolah perlu menjadi suatu tempat di mana guru-guru diberikan peluang untuk berkolaborasi dan dilayan seperti profesional. Pendapat ini disokong oleh DuFour dan Eaker (1998) yang mencadangkan agar sekolah-sekolah menjadi komuniti pembelajaran profesional yang melibatkan guru dalam semua aspek penambahbaikan sekolah dan menekankan kepentingan konsep ini. Untuk mencapai komuniti pembelajaran profesional dalam erti kata sebenar Kepala Sekolah perlu memupuk imej guru sebagai pemimpin serta menganggap guru sebagai rakan pemimpin dan bukan sebagai subordinat (DuFour & Eaker, 1998).

Sehubungan dengan itu, pendekatan yang diambil melalui kepemimpinan

distributif adalah seiring dengan trend semasa ke arah model kepimpinan sekolah yang lebih bersifat demokratik dan perkongsian di mana Leithwood et al. (2011) menjelaskan bahawa pemimpin-pemimpin;

“memperlihatkan penglibatan dalam komuniti sekolah yang hebat serta mewujudkan keadaan yang menggalakkan pengupayaan dan kepimpinan guru melalui pembinaan keupayaan secara kolektif dan individu” (Leithwood, et al, 2011, ms 20)

Pernyataan ini disokong oleh Dimmock (2012), yang berpendapat bahawa pemimpin yang baik sentiasa mendelegasikan tanggungjawab dan membentuk pasukan untuk membantu menguruskan sekolah. Pendekatan sebegini merupakan satu bentuk kepimpinan lateral di mana amalan kepimpinan dikongsi bersama di kalangan ahli organisasi. Pengaruh organisasi dan membuat keputusan ditadbir oleh interaksi pelbagai individu dan bukannya arahan seorang individu (Harris, 2008b).

Meskipun konsep kepimpinan distributif lebih menekankan kepada pengagihan kepimpinan ke seluruh organisasi sekolah namun, Kepala Sekolah masih lagi memegang tanggungjawab, kuasa desional (*desional power*) serta akauntabiliti di sekolah (Dimmock, 2012). Bukti yang diperolehi dari kajian sekolah berkesan juga menunjukkan bahawa ketua-ketua sekolah ini adalah perancang utama keadaan struktur dan budaya sekolah masing-masing. Ini kerana kajian menunjukkan bahawa tanpa sokongan padu dan aktif dari kepimpinan formal di sekolah, kepimpinan distributif tidak akan berkembang atau bertahan (Ban Al-Ani & Bligh, 2011).

Kajian terdahulu mendapati mereka yang menjawat jawatan kepimpinan formal di sekolah mempunyai kesan tidak langsung ke atas pembelajaran pelajar tetapi memberi kesan langsung ke atas keadaan organisasi yang menyokong pembelajaran dan merupakan pengaruh terbesar terhadap individu lain (Harris, 2011, 2013). Menurut Bush (2011), pemimpin formal menjadi penentu kepada perubahan organisasi di mana mereka mempunyai kemampuan sama ada untuk menggalakkan atau menghalang individu lain daripada mengambil peluang untuk mencetus inovasi atau perubahan. Terdapat bukti yang menunjukkan bahawa pemimpin formal dari organisasi berprestasi tinggi menggunakan sepenuhnya kepakaran yang ada dalam organisasi (Harris & Hargreaves, 2012) dengan mencipta peluang kepimpinan serta memberi tanggungjawab di dalam aspek perubahan dan pembangunan kepada individu-individu yang memiliki kepakaran yang sesuai (Harris, 2013).

Tambahan pula, sekolah di mana amalan kepimpinan distributifnya kukuh

akan mempunyai ramai staf yang berpengetahuan, yang bertanggungjawab bagi penambahbaikan hasil pendidikan (Robinson, 2008), serta menyanjung tinggi nilai-nilai kepercayaan serta budaya sekolah dengan padu (Bryk & Schneider, 2007). Pengagihan pengetahuan dan tanggungjawab serta peranan instruksional yang formal dan tidak formal akan melindungi usaha-usaha penambahbaikan sekolah terhadap kehilangan tenaga kerja utama. Manakala Elmore (2000) pula berpendapat kepimpinan distributif memainkan peranan yang penting dalam membantu reformasi sekolah dan penambahbaikan instruksional.

Kepimpinan distributif yang juga dikenali sebagai kepimpinan teragih atau kepimpinan walaupun kedengaran asing namun seperti yang ditegaskan oleh beberapa sarjana barat, kepimpinan distributif bukanlah sesuatu yang baru memandangkan terdapat beberapa konsep kepimpinan sedia ada yang mempunyai prinsip yang hampir sama dengan kepimpinan distributif (Gastil, 1994; Pearce & Conger, 2003; Vroom & Jago, 1998; Wallace, 1988;) yang dikenali sebagai kepimpinan kolaboratif, kepimpinan perkongsian (*shared leadership*), *co-leadership*, kepimpinan demokratik serta kepimpinan situasi (Spillane, 2006). Menurut Moos (2007) di kebanyakan negara Scandinavian, kepimpinan distributif dikatakan seiring dengan prinsip dan amalan demokrasi dalam pendidikan. Negara-negara seperti Netherlands, Norway dan Wales mengaitkan kepimpinan distributif sebagai amalan kepimpinan (Harris, 2011; Harris & Jones, 2010; Kruger, 2009; Mollere et al, 2005;). Namun, bagi negara-negara yang terletak di luar dunia Anglo-American, tidak banyak yang diketahui mengenai penerimaan pemimpin sekolah dan pengamal pendidikan tentang kepimpinan distributif (Dimmock, 2012).

Kepimpinan distributif mendapat perhatian yang meluas di negara-negara barat (Harris, 2008) namun di negara ASEAN, kajian yang menumpukan kepada bidang yang sama adalah terhad. Hong Kong menjadi masyarakat Asia pertama yang mengamalkan kepimpinan distributif secara terbuka pada tahun 2000 (Harris, 2012). Memandangkan kebanyakan sistem pendidikan dan sekolah di negara-negara Asia berbeza dengan negara-negara barat kerana lebih bersifat hierarki dan kuasa berpusat (Dimmock, 2012), situasi ini telah mengundang persoalan mengenai aplikasi dan kesesuaian kepimpinan distributif dalam tetapan budaya dan sistem yang berbeza. Terdapat banyak titik hitam (*blind spots*) dalam kajian perbandingan dan antarabangsa (Bush & Bell, 2002). Kebanyakan kajian yang dijalankan oleh pengkaji-pengkaji dalam negara ASEAN adalah berupa tinjauan awal amalan kepimpinan distributif di sekolah-sekolah. Sesungguhnya proses pengupayaan sering dilihat sebagai sesuatu yang sukar disebabkan persepsi yang wujud di kalangan warga pendidik yang menyalahkan sistem pendidikan berpusat dan berhierarki sebagai punca kewujudan elemen birokrasi yang seringkali

dipersepsi sebagai satu kelemahan pengurusan dan pentadbiran. Menurut dapatan beberapa kajian ilmiah, wujud kecenderungan warga pendidik dari tahap guru sehinggalah kepada tahap pegawai untuk berpersepsi bahawa kawalan ketat yang terdapat dalam struktur polisi atau prosedur telah menyebabkan mereka kurang berupaya melaksanakan perubahan secara berkesan. Walau bagaimanapun tahap kuasa dan autoriti yang pelbagai dalam sistem pentadbiran organisasi sekolah tidak dianggap sebagai birokrasi tulen dan seharusnya ahli-ahli organisasi sekolah mampu mencorakkan sendiri struktur kerja yang berkaitan. Warga pendidikan seharusnya tidak menjadikan isu birokrasi sebagai penghalang kepada kecekapan dalam pelaksanaan tugas.

Pengupayaan sebenar dalam istilah delegasi kuasa kepimpinan yang tulen menggambarkan penglibatan yang jelas dan bermatlamat oleh pihak lain dalam tugas-tugas kepimpinan. Melalui pengagihan kepimpinan, guru-guru akan dapat melaksanakan pelbagai fungsi kepimpinan di pelbagai peringkat dalam usaha untuk meningkatkan kualitas SDM. Justeru, organisasi atau sekolah perlu melakukan beberapa perubahan untuk memenuhi keperluan fungsi dan amalan yang baru sejajar dengan perubahan pemikiran dalam masyarakat ASEAN dasawarsa ini.

KERANGKA KONSEP KEPIMPINAN DISTRIBUTIF

Kepimpinan distributif adalah berkenaan amalan kepimpinan dan bukannya berkisar perihal peranan, fungsi, rutin dan struktur seseorang pemimpin (Spillane, 2005). Menurut Harris (2008), tafsiran yang dikemukakan oleh Spillane et al (2001), merupakan tafsiran yang paling kontemporari. Menurut Spillane et al. (2001) kepimpinan distributif boleh difahami sebagai amalan yang diagihkan kepada pemimpin, pengikut dan situasi yang dihadapi dan merangkumi aktiviti pelbagai kumpulan individu yang disebarluaskan dan penyempurnaan tugasan adalah hasil dari interaksi pelbagai individu tersebut. Huraian berkenaan dengan kerangka konsep kepimpinan distributif adalah berdasarkan idea tiga pengkaji bidang kepimpinan pendidikan iaitu Elmore, Gronn dan Spillane.

a. Kerangka Kepimpinan Distributif (Elmore, 2005)

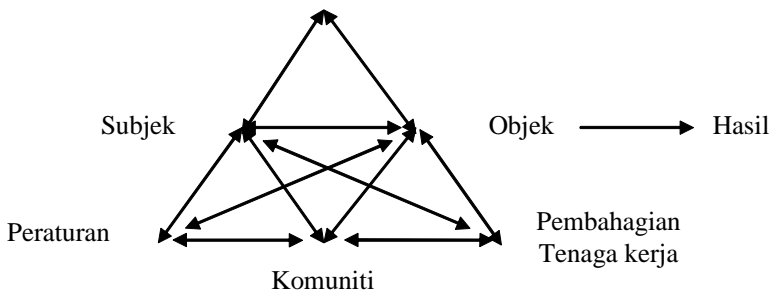
Elmore (2005) mentakrifkan kepimpinan distributif sebagai kepelbagaian sumber kepimpinan berdasarkan kepada kepakaran dalam organisasi dengan budaya yang sama bagi memperbaiki pengajaran dan prestasi sekolah. Keadaan ini boleh dicapai dengan mengagihkan tugas kepimpinan kepada individu yang mempunyai kepakaran yang paling hampir dengan masalah penambahbaikan.

Menurut Elmore (2000), guru-guru seboleh mungkin perlu dilibatkan dalam membuat keputusan dan polisi-polisi di sekolah. Elmore menegaskan bahawa bagaimana fungsi kepimpinan itu diagihkan kepada individu yang memiliki kepakaran adalah lebih penting daripada fungsi kepimpinan itu sendiri (Elmore, 2000). Sehubungan dengan itu, Elmore menekankan kepentingan pembinaan keupayaan dan kepakaran dalam menentukan pengagihan kepimpinan. Elmore (2002) menjelaskan lima prinsip yang mendasari model kepimpinan distributif yaitu;

- Kepimpinan bertujuan untuk menambahbaik amalan instruksional dan prestasi tanpa mengira peranan yang dipikul.
- Pembelajaran berterusan diperlukan bagi memastikan penambahbaikan intruksional berlaku.
- Pembelajaran memerlukan pemodelan
- Peranan dan aktiviti kepimpinan terhasil dari kepakaran yang diperlukan untuk pembelajaran dan penambahbaikan dan bukan ditentukan oleh institusi tersebut.
- Pengamalan kuasa kepimpinan memerlukan akauntabiliti dan kapasiti yang saling timbal balik.

b. Kerangka Kepimpinan Distributif (Gronn, 2000)

Gronn (2000) mentakrifkan kepimpinan distributif melalui konsep teori aktiviti yang dibina berdasarkan kajian Mintzberg (1973) dan Engestrom (1987). Teori aktiviti merupakan satu cara untuk mengesan pengaruh kepimpinan distributif dan peranannya dalam menyelaraskan pembahagian tenaga kerja (Gronn, 2000, ms. 334). Enam komponen dalam teori aktiviti iaitu peraturan, subjek, instrumen, objek, pembahagian tenaga kerja dan komuniti adalah terletak dalam jarak yang sama di antara satu sama lain di atas segi tiga yang bermakna komponen-komponen ini sentiasa bertindak sebagai pengantara (*mediator*) dan bukan bertindak secara langsung (rujuk rajah 1). Aktiviti adalah sebahagian dari proses kolektif tenaga kerja.



Gambar 1: Teori Aktiviti

c. Kerangka Kepimpinan Distributif (Spillane, 2008)

Konsep kepimpinan distributif yang dikemukakan oleh Spillane adalah berdasarkan satu kajian tentang kepimpinan sekolah dasariaitu *The Distributed Leadership Study* yang dijalankan pada tahun 2004. Kajian Spillane (2008) menyatakan bahawa kepimpinan distributif adalah berkenaan dengan amalan kepimpinan dan bukannya perihal peranan, fungsi, rutin dan struktur pemimpin tersebut secara individu. Tegas Spillane, kepentingan untuk memahami kepimpinan mengikut perspektif kepimpinan distributif terkait dengan amalan kepimpinan yang merupakan produk hasil dari interaksi kepala sekolah, pengikut dan situasi yang dihadapi dan bukan hasil dari pengetahuan dan kemahiran seorang pemimpin. Kepimpinan distributif sebagai satu aktiviti yang tersebar melalui pemimpin, pengikut dan keupayaan mereka dalam melaksanakan tugas kepimpinan. Struktur organisasi bertindak sebagai satu agensi untuk pemimpin menggunakan artifek bagi mengendalikan tugas kepimpinan. Menurut Spillane (2006), dari sudut perspektif kepimpinan distributif terdapat tiga elemen yang penting iaitu a) amalan kepimpinan b) interaksi pemimpin, pengikut c) keadaan atau situasi.

KEBIJAKAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF: PERANAN KEPALA SEKOLAH?

Untuk mengetahui kepentingan amalan kepimpinan, perlu terdapat perkembangan dalam kerangka konsep kepimpinan dari sudut pandangan kepimpinan distributif. Perspektif kepimpinan distributif yang diteroka oleh pengkaji menganalisis aktiviti kepimpinan dan menghasilkan kes kepada pemimpin sekolah untuk memahami dan mengaplikasikan kepada amalan kepimpinan mereka. Dengan mengenal pasti dimensi amalan kepimpinan dan memeriksa hubungan di antara dimensi, kerangka kepimpinan distributive akan membantu pemimpin untuk menyemak

semula pola amalan mereka (Spillane et al., 2006). Berikut adalah peranan Kepala Sekolah dari perspektif kepemimpinan distributif (Onukwugha, 2013);

i) Menyediakan arahan yang jelas melalui visi, misi dan matlamat-

Harrison (2005) telah menjalankan satu kajian terhadap sekolah dasar dan mendapati pasukan kepemimpinan distributif perlu berkongsi visi yang sama dan bekerja secara kolaborasi di dalam suasana saling percaya mempercayai untuk mencapai matlamat yang sama yang berkait dengan pencapaian pelajar. Kepimpinan distributif tidak mengenyampingkan tanggungjawab kumpulan untuk prestasi pelajar keseluruhan. Matlamat yang dibina dengan baik dan disebarluaskan akan membantu mengekalkan fokus dan perspektif, menetapkan keutamaan, memperbaiki prestasi staf dan meningkatkan kepuasan kerja (Habegger, 2008). Kepala Sekolah yang berkesan akan membuat penilaian semula terhadap matlamat yang sedia ada sebelum mewujudkan matlamat baru dan memberikan maklumbalas serta penghargaan di atas penyempurnaan sesuatu tugasan. Habegger (2008) dalam kajiannya di sekolah berprestasi tinggi mendapati kepentingan menyebarkan visi sekolah yang jelas kepada semua ahli dalam sekolah.

ii) Membina budaya sekolah yang positif

Pemimpin berkesan memahami keperluan untuk mewujudkan budaya sekolah positif yang menggalakkan pembelajaran pelajar dan hubungan guru-pelajar (DuFour & Eaker, 2006). Kajian yang dijalankan menunjukkan pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan distributif mengambil keputusan dan usaha untuk mewujudkan budaya sekolah yang positif (Karns, 2005). Dalam kajian terhadap sekolah yang berprestasi tinggi, didapati sekolah membina budaya dan menggalakkan pengupayaan guru melalui interaksi dengan elemen-elemen di dalam dan di luar sekolah (Karns, 2005).

Menurut DuFour dan Eaker (2006), budaya sesebuah sekolah disifatkan sebagai positif apabila persekitarannya menunjukkan perkongsian visi, misi, matlamat serta nilai, pengajaran kolaboratif, komitmen kepada penambahbaikan berterusan, komuniti pembelajaran profesional yang kuat, tanggungjawab kolektif terhadap pembelajaran pelajar, hubungan positif yang kuat, pengupayaan guru serta penglibatan ibubapa dan komuniti.

iii) Fasilitator Instruksional

Sebagai pemimpin instruksional, Kepala Sekolah menyedari hakikat bahawa guru mempengaruhi kejayaan pelajar. Oleh yang demikian, pengetua

perlu membina visi intruksional, menyebar luaskan kepada guru, membina kolaborasi, memantau pengajaran dan menggalakkan perkembangan profesional di kalangan guru-gurunya (Spillane et al, 2004). Guru-guru yang bekerja dengan pemimpin distributif mempunyai autonomi untuk melakukan sesuatu bagi mendapat hasil yang diinginkan (Oduro, 2004; Spillane, 2006). Louis, Dretzke dan Wahlstrom (2010) menjelaskan, oleh kerana Kepala Sekolah sentiasa berdepan dengan cabaran untuk meningkatkan prestasi pelajar maka fokus sekolah adalah kepada memperbaiki amalan instruksional dan perkongsian kepimpinan.

iv) Menyediakan iklim kepercayaan

Para pengkaji mengenal pasti unsur kepercayaan adalah sangat kritikal dalam amalan kepimpinan distributif dalam sesebuah organisasi (MacBeath, 2009; Smylie et al., 2007) kerana ia membolehkan elemen-elemen lain dalam kepimpinan seperti kolaborasi, komunikasi dan maklum balas berkembang maju (Smylie et al., 2007).

Satu kajian dari kejayaan sekolah di California melaporkan Kepala Sekolah mewujudkan peluang kepada guru untuk memimpin dan menyediakan sokongan berstruktur (Chrisman, 2005). Kepala Sekolah menggalakkan kepimpinan guru di dalam bidang penilaian data, kajian tindakan, dapatan polisi dan guru pembimbing. Dalam satu kajian lain mendapati Kepala Sekolah mengamalkan pendekatan pengagihan iaitu dengan cara berkolaborasi dengan ibu bapa, komuniti, guru dan lain-lain pemimpin sekolah untuk meningkatkan pencapaian pelajar (Moore, 2001).

Penglibatan menyeluruh Kepala Sekolah dalam proses pengagihan kepimpinan akan memperlihatkan perubahan dalam pencapaian pelajar. Kepala Sekolah merupakan pemangkin kepada usaha-usaha pembaharuan ke arah kepimpinan distributif. Beliau perlulah bersedia melihat sistem organisasi semasa sebagai sistem pembelajaran, menunjukkan sokongan dan memberi sumbangan kepada kejayaan kepimpinan distributif serta membantu komitmen individu dan kumpulan untuk memastikan penambakan dalam pencapaian pelajar dapat direalisasikan. Apabila Kepala Sekolah melibatkan lebih ramai orang dalam proses membuat keputusan, ini akan mencetuskan rasa kesepunyaan yang seterusnya akan meningkatkan komitmen pihak yang terlibat (Harris, 2008; Leithwood et al., 2007).

KEBIJAKAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF: Apakah Peranan Guru?

Spillane (2006) menyatakan bahawa kepimpinan mengikut perspektif

kepimpinan distributif adalah merupakan rangkaian tindakan di kalangan pelaku utama dalam sekolah (pemimpin dan pengikut) dan situasi yang dihadapi (termasuk alatan, rutin kerja, struktur organisasi dan budaya). Komponen utama dalam kepemimpinan distributif merupakan guru-guru yang memiliki kepakaran dalam membantu memimpin sekolah. Kepimpinan guru secara tradisi sama ada dalam bentuk formal atau tidak formal. Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah, ketua bidang, ketua panitia yang melalui proses lantikan adalah merupakan pemimpin secara formal dan memainkan peranan penting sebagai pemimpin sekolah. Berikut adalah merupakan peranan yang dimainkan oleh pemimpin guru dalam amalan kepemimpinan distributif:

Pemimpin Guru – Oleh kerana pengaruh guru ke atas pencapaian SDM pelajar adalah sangat besar (Goldhaber, 2002; Marzano et al., 2005; Sanders, 2000) maka guru-guru boleh menyediakan kepimpinan kepada sekolah dalam usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan SDM pelajar (Lambert, 2003; Lieberman & Miller, 2004; Whitaker, 1997). Dalam konteks ini, kepimpinan distributif bukan bermakna mengambil tugas-tugas kepimpinan dan meletakkannya secara langsung ke atas bebanan guru (Harris, 2008; Leithwood et al., 2004; Spillane, 2006) tetapi diagihkan kepada guru dengan pelbagai cara. Kepimpinan guru berlaku secara tidak langsung di sekolah apabila guru-guru berkongsi kepakaran, menawarkan diri bagi projek baru serta berkongsi idea baru yang praktikal kepada sekolah. Menurut Duke, Shower dan Imber (1980), penglibatan guru-guru dalam membuat keputusan telah melahirkan sekolah yang lebih demokratik. Perbincangan mengenai penglibatan guru dalam kepimpinan menandakan bahawa terdapat peningkatan dalam penglibatan guru-guru dalam tugas-tugas kepimpinan dan membuat keputusan (Leithwood & Beatty, 2007; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008).

Guru sebagai pemimpin instruksional – Pemimpin instruksional sering dikenali sebagai pemimpin yang teguh dengan penekanan kepada kurikulum dan instruksional (Hallinger, 2003). Pemimpin guru dipilih sebagai pemimpin instruksional disebabkan kepakaran atau jawatannya. Sebagai pakar instruksional, pemimpin guru meneroka kajian berasaskan kelas dan menggunakan pengetahuan ini untuk membimbing rakan sekerja dalam melaksanakan strategi pengajaran yang berkesan. (Marzano, Pickering, & Pollock, 2011). Pemimpin guru sentiasa berusaha untuk meningkatkan pengetahuan mereka mengenai strategi pembelajaran dan pengajaran serta berkongsinya dengan rakan-rakan guru yang lain.

Fasilitator pembelajaran profesional – Pemimpin guru profesional bekerja secara kolaborasi dengan rakan-rakan sekerja dalam komuniti pembelajaran

dengan membina hubungan di kalangan staf dan membangunkan keupayaan pembelajaran di kalangan guru dan pelajar (Sergiovanni, 2007).

Penyelaras Kurikulum – Interaksi dan konsultansi yang berlaku antara pemimpin guru dan guru akan meningkatkan keyakinan guru terhadap keupayaan dan kemampuan diri dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan instruksional (Blase & Blase, 2006).

PENUTUP

Untuk memenuhi keperluan pendidikan dalam abad ke-21 dan perubahan pemikiran masyarakat yang semakin kompleks dasawarsa ASEAN, institusi pendidikan memerlukan kebijakan pemimpin yang dapat merealisasikan pembangunan tahap tinggi SDM guru dan pelajar. Kebijakan kepemimpinan distributif dilihat dapat memastikan kelestarian pembangunan sosioekonomi masyarakat berpendapatan tinggi dan berdaya maju dalam bentuk yang lebih harmonis, berpegang teguh kepada rukun dan tuntutan agama. Malah kebijakan kepemimpinan distributif dapat menerjah potensi untuk memberi pengaruh kepada pencapaian SDM dan peningkatan kemajuan perubahan organisasi. Namun, proses peningkatan tahap tinggi SDM pelajar dan guru perlu mengambilkira perubahan pemikiran masyarakat langsungnya perubahan sosioekonomi dengan pertimbangan halus beberapa aspek seperti fasa pembangunan institusi pendidikan, kesediaan dan pengetahuan guru dan staf, tahap kepercayaan, tahap latihan, kemampuan kebijakan kepemimpinan dan pengalaman pemimpin didalam organisasi pendidikan merentasi ASEAN.

DAFTAR PUSTAKA

- Barth, R. S. (2006). Improving relationships within the schoolhouse. *Educational Leadership*. 63(6), 8-13.
- Barnett, K., McCormick, J., & Conners, R. (2000, December). Leadership behaviour of secondary school principals, teacher outcomes and school culture. *The Australian Association for Research in Education Annual Conference*, Sydney. 4.
- Bennet, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, A.J. (2003). *Distributed leadership inaction: A study of current practice in schools*. NCSL. Retrieved from <http://www.ncsl.org.uk>
- Brown, K. M., Anfara, V. A., & Roney, K. (2004). Student achievement in high performing, suburban middle schools and low performing, urban middle Schools: Plausible explanations for the differences. *Education and Urban Society*, 36(4), 428-456.
- Chang, I-H. (2011). A study of the relationship between distributed leadership, teacher academic optimism and student achievement in Taiwanese elementary schools. *School Leadership and Management*, 31(5), 491-515.
- Christy, K., M., J. (2008). *A comparison of distributed leadership readiness in elementary and middle schools*. Tesis Kedokteran. University of Missouri
- Coleman, M. (2012). Leadership and diversity. *Educational Management Administration & Leadership*, 40, 592-609.
- Crowther, F, Hann, L., McMaster, J., and Ferguson, M. (2000). *Leadership for successful school revitalization: lessons from recent Australian research*. Paper presented at the Annual Meeting of AERA, New Orleans, LA.
- Dimmock, C. (2012). *Leadership, capacity building and school improvement: concepts, themes and impact*. Routledge, New York.
- Duke, D., Shower, B., & Imber, M. (1980). Teachers and shared decision making: the costs and benefits of involvement. *Educational Administration Quarterly*, 16: 93-106.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington: The Albert Shanker Institute.
- Elmore, R. (2002). Hard questions about practice. *Educational Leadership*, 59(8), 22- 25.
- Elmore, R. F (2005). Accountable leadership. *The Educational Forum*. 69(2), 134-142). Taylor & Francis Group.

- Engel-Silva M., R. (2009). *The role of distributed leadership in quality educational organizations*. Disertasi Kedoktoran.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. (3rd ed.). Columbia University, NY: Teachers College Press.
- Fullan, M. (1998). Leadership for the 21st century: Breaking the bonds of dependency. *Educational leadership*, 55, 6-11.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school? Revised Edition*. Teachers College Press, 1234 Amsterdam Avenue, New York, NY 10027.
- Givens, K., L. (2013). *A new look at distributive leadership in title I and non-title I schools: does distributive leadership impact student achievement and school culture?* Disertasi Kedoktoran. Florida Atlantic University.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2001). A multilevel examination of the distribution and effect of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *The elementary School Journal*, 102(1), 3-17.
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement* Disertasi kedoktoran. Central Connecticut State University New Britain, Connecticut). Dimuat dari <http://content.library.ccsu.edu/cdm/singleitem/collection/ccsutheses/id/1106>
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*. 46, 141-158. doi:10.1108/09578230810863235
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). *The principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980-1985* In K. Leithwood, et al. (Ed.).
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: friend or foe? *Educational Management Administration and Leadership*, 41:545.
- Harris, A. (2012). Distributed leadership: implications for the role of the principal? *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management & Administration Society*, 22, 31-34.
- Harris, A. (2008a). Distributed Leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*. 46(2), 172-188.

- Harris, A. (2008b). *Distributed Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*. London: Routledge.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Education Change*, 8, 337-347.
- Harris, A. (2005) Reflections on distributed leadership. *Management in Education*, 19(1), 10-12.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School Leadership & Management*, 22 (1), 15-26.
- Harris, A. (2002b). Distributed leadership in schools: Leading or misleading? *Educational Leadership and Management*, 16(5), 10-13
- Hartley, D. (2007). The emergence of distributed leadership in education: Why now? *British Journal of Educational Studies*, 55(2), 202-214.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46, 659-689.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research and practice* (8th ed.). New York: McGraw Hill.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9(3), 184-208.
- Hoy, W. K. & Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administrative Quarterly*, 37(3), 296-321.
- Hoy, W. K., & Smith, P. A. (2007). Influence: a key to successful leadership. *The International Journal of Educational Management*, 21, 158-167.
- Jacobson, S. (2011). Leadership effects on student achievement and sustained school success. *International Journal of Educational Management*, 25:1, 33-44. DOI 10.1108/09513541111100107
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A reproduction. *School Effectiveness and School Improvement*, 10, 451-479.
- Leithwood, K., & Duke, D. (1999). A century's quest to understand school leadership. In J. Murphy and K. Seashore-Louis (Eds.) *Handbook of research on educational administration*. (pp. 45-72). San Francisco; Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.

- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Minneapolis, MN: Center for Applied Research and Educational Improvement.
- Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37 - 67.
- Leithwood, K., & Mascal, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561.
- Leung, K., B. (2008). *The scope and pattern of distributed leadership and its effects on organizational outcomes in Hong Kong secondary school*. Disertasi kedokteran. The Chinese University of Hong Kong.
- Louis, K. (2007). Trust and improvement in schools. *Journal of Educational Change*, 8(1), 1-24.
- Mascal, B., Leithwood, K., Strauss, T., & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 214-228.
- Morrison, K. (2002). *School leadership and complexity theory*. London: Routledge Falmer.
- Onukwugha, P, I. (2013). *Distributed leadership in schools, teacher practices, and student learning*. Disertasi kedokteran. Grand Canyon University.
- Owens, R. (2001). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Phillips, D., R. (2013). *Distributed leadership and the academic performance of international baccalaureate (IB) world schools*. Disertasi kedokteran. Keiser University.
- Ross, J. A., & Gray, P (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education*, 29(3), 798-822.
- Shorter, P M., & Greer, J., T. (1997). *Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts*. Columbus, OH: Prentice-Hall.
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Leadership and school results. In K. Leithwood, & P. Hallinger (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 561-612). Norwell, MA:
- Spillane, J., P (2006). *Distributed leadership* (1st ed) Jossey-Bass. The international handbook of educational leadership and administration (pp. 723-783). The Netherlands: Kluwer Academic Press.
- Spillane, J., P (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69, 143-150. doi:10.1080/00131720508984678

PENGURUSAN STRATEGIK DAN MODAL INSAN: Penambahbaikan dalam Pendidikan

Muhammad Faizal A. Ghani, PhD

Jabatan Pengurusan, Pentadbiran & Dasar Pendidikan
Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya MALAYSIA

Abstract

Teachers are one of the critical contributing factors in improving student achievement. This goal will be accomplished if teachers are quality teachers. Quality teachers are able to change the achievement gap between the effective students and the less effective. The process of producing quality teachers can be implemented through the efforts of education leaders who understand and practice the strategic management approach. In such cases, two important aspects need to be addressed are the talent in school communities, in particular, school leaders and teachers, and strategic management. This means that education leaders do not only choose talented school leaders and teachers, but they also need to be managed efficiently and effectively in order to support the organization's objectives and strategies. In return, teaching practices can be improved to enhance the effectiveness of student achievement. Therefore, this article concentrates on strategic management and human capital to improve education, in particular, the practices of teaching.

Guru merupakan salah satu faktor penyumbang utama kepada peningkatan pencapaian murid. Hasrat tersebut akan tercapai sekiranya guru yang dimaksudkan itu adalah guru berkualiti. Guru berkualiti berupaya mengubah jurang pencapaian murid berkesan dengan murid kurang berkesan. Proses melahirkan guru berkualiti berupaya dilaksanakan menerusi usaha pemimpin pendidikan memahami dan mempraktikkan pendekatan pengurusan strategik. Dalam hal tersebut, dua aspek penting yang perlu diberikan perhatian oleh mereka iaitu bakat, khususnya pemimpin dan guru, dan pengurusan strategik. Pemimpin pendidikan bukan hanya memilih warga sekolah yang terdiri daripada pemimpin dan guru sekolah yang berbakat tetapi perlu menguruskan mereka bagi menyokong objektif dan strategik organisasi yang telah digubal. Sekiranya usaha tersebut dilaksanakan secara cekap dan berkesan, pengajaran guru berupaya ditingkatkan bagi mencapai keberkesanan pencapaian murid. Justeru, artikel ini membincangkan aspek pengurusan strategik dan modal insan bagi menambahbaik pendidikan khususnya amalan pengajaran guru.

KEYWORD : Strategic Management, Human Capital, Improvement, Education

PENGENALAN

Sejak 18 tahun lalu, guru menyedari agenda penambahbaikan terhadap pendidikan telah mendatangkan hasil. Odden dan Kelly (2008) menggambarkan situasi tersebut dengan sumbangan idea bernilai pihak berkepentingan dalam pendidikan dan pelbagai strategi yang unik berjaya menambahbaik kualiti pendidikan.

Malah, tumpuan utama penambahbaikan tersebut adalah kepada pembangunan kapasiti dan pengurusan modal insan. Hal tersebut bertujuan untuk menepati kehendak ekonomi secara global. Pandangan Lewis (2015) selari dengan kenyataan tersebut bahawa pihak berkepentingan dalam pendidikan khususnya penggubal dasar telah mengubah tumpuan mereka dalam usaha mewujudkan sekolah berkesan dengan mengenal pasti dan membangunkan kapasiti guru. Hasrat tersebut berupaya dilaksanakan sekiranya guru dibekalkan pengetahuan, kemahiran dan nilai yang mencukupi sehingga guru berupaya melakukan perbezaan bagi meningkatkan pencapaian murid (Klenowski & Lunt, 2008).

Namun, keadaan berlaku di sebaliknya. Murid yang lemah dan tercicir dalam pembelajaran tidak diajar oleh guru yang berkelayakan dan berkesan. Laporan kajian Hussein Ahmad (2001) dan National Board Certified (2011) memberikan punca kejadian di atas berlaku bahawa guru yang dilatih untuk menghasilkan murid berprestasi tinggi kurang berminat untuk mengajar di kawasan pendalaman. Tambah laporan itu, kawasan tersebut sering kali didiami oleh keluarga yang memiliki tahap status sosial ekonomi rendah dan kategori minoriti.

Situasi di atas berlaku kemungkinan disebabkan keperluan dan minat guru kurang diberikan perhatian. Natijahnya, suatu pendekatan baru telah dikenal pasti menerusi usaha dialog secara demokrasi dalam kalangan warga sekolah khususnya pemimpin sekolah dan guru (Maranville, 2011). Usaha tersebut membawa kepada budaya kolaboratif dalam kalangan pihak berkepentingan dalam pendidikan yang berakhir dengan perubahan positif terhadap pengajaran guru dan pembelajaran murid. Namun, masih terdapat kesamaran berkenaan mekanisme untuk membimbing warga sekolah agar mereka berjaya mencapai matlamat organisasi.

Dengan kata lain, tumpuan penambahbaikan perlu kepada satu mekanisme khusus. Bolivar dan Domingo (2011) menyatakan sebarang penambahbaikan yang tidak membawa kepada kesan positif terhadap pembelajaran murid adalah suatu yang sia-sia. Justeru, bagi memastikan penambahbaikan yang dilakukan secara holistik dan berterusan sebuah pendekatan dipanggil pengurusan strategik terhadap modal insan perlu dilaksanakan dalam bidang pendidikan (Gray, 2007).

Pengurusan strategik terhadap modal insan adalah berkaitan dengan menstruktur semula keseluruhan sistem sumber manusia. Usaha tersebut melibatkan proses menyusun semula pengambilan, pemilihan, agihan, induksi, perkembangan profesional, pengurusan dan penilaian prestasi, pampasan serta kemajuan kerjaya bagi meningkatkan keberkesanan pengajaran guru (Odden & Kelly, 2008). Thompson (2013) menambah bahawa pengurusan strategik melibatkan kehebatan usaha pihak sekolah untuk menjayakan perancangan organisasi bagi melakukan perubahan positif terhadap sekolah.

Oleh yang demikian, artikel ini bertujuan untuk membincangkan keberkesanan pengurusan strategik dalam membangunkan kapasiti sumber manusia yang bergelar modal insan. Selanjutnya, usaha tersebut berupaya menambahbaik bidang pendidikan. Perbincangan ini berupaya dijadikan panduan kepada warga sekolah khususnya pemimpin sekolah dan guru untuk memimpin sekolah secara cekap dan berkesan.

PENGURUSAN

Pada masa kini, aspek pengurusan merupakan salah satu aktiviti yang amat berkait rapat dengan kehidupan seharian manusia. Bermula daripada mengurus diri, keluarga, masyarakat, organisasi sehingga negara. Dengan kata lain, pengurusan merupakan suatu proses interaksi sosial selaras dengan perkembangan ketamadunan manusia.

Secara umum, kata kerja “mengurus” berasal daripada bahasa Itali, “maneggiare” iaitu “menangani” dan berpunca daripada perkataan Latin, “manus” (tangan). Namun, pengaruh bahasa Perancis, “mesnagement” adalah sangat hebat disebabkan perkembangan zaman perindustrian di Eropah dalam abad ke 17 dan 18.

Secara terperinci, pengurusan ditakrifkan sebagai satu seni bagi melaksanakan sesuatu kerja yang terancang melalui pelaksanaan secara sistematik, teratur dan mengikut garis panduan tertentu (Huslid, 2005). Pelaksanaan yang terancang akan berupaya dicapai menerusi bekerja secara kolaboratif dan berterusan bersama-sama warga organisasi bagi mencapai matlamat organisasi (Steele, 1999). Justeru, Graham (1985) menyatakan pengurusan adalah suatu seni untuk mencapai sesuatu melalui kolaboratif dengan orang lain. Selanjutnya, dalam memberikan pandangan mengenai pelaksanaan sesuatu kerja secara sistematik, Stoner dan Wankel (1981) menambah bahawa pengurusan adalah proses merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal daya usaha ahli organisasi dan menggunakan sumber lain dalam organisasi bagi mencapai matlamat organisasi.

Rumusannya, pengurusan adalah suatu aktiviti yang melibatkan perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan kawalan dalam kalangan ahli organisasi secara individu atau kelompok.

STRATEGIK

Istilah strategik berasal dari bidang ketenteraan dalam usaha pihak tentera merancang untuk memenangi sesuatu pertempuran. Dal hal ini, ahli tentera dan senjata yang merupakan sumber utama untuk memenangi pertempuran tersebut perlu digunakan secara cekap dan berkesan. Kenyataan tersebut selaras dengan pandangan seorang ahli peperangan, Cal Von Clausewitz (1780-1831) bahawa strategik dikaitkan dengan peperangan dalam aspek pertempuran (Ansoff, 1957). Justeru, jika inginkan kemenangan dalam peperangan tersebut, politik (strategik) perlu dimainkan.

Selanjutnya, dengan perkembangan ekonomi global, istilah strategik telah mula digunakan dengan meluas sejak tahun 1960 an. Misalnya, Craig dan Grant (1996) berpendapat bahawa strategik adalah penetapan sasaran jangka panjang yang melibatkan tindakan dan penggunaan sumber bagi mencapai matlamat organisasi. Pandangan tersebut dihuraikan oleh BusinessDictionary.com bahawa strategik adalah seni untuk memilih sesuatu kaedah terbaik bagi tujuan masa depan. Misalnya, kaedah penyelesaian suatu masalah bagi penggunaan tenaga kerja yang cekap dan berkesan. Penerangan yang lebih terperinci mengenai strategik telah diutarakan oleh Mintzberg (1998) seperti berikut dengan mengkategorikan strategik kepada lima dimensi utama.

- 1) Strategik sebagai perancangan merupakan sebuah program yang terancang bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan;
- 2) Strategik sebagai corak adalah corak tindakan lalu yang konsisten disebabkan wujudnya kaedah terancang pada masa lalu;
- 3) Strategik sebagai kedudukan dikaitkan dengan kejayaan sesuatu aktiviti disebabkan perancangan teratur yang mengambil kira pengaruh persekitaran sama ada dalaman mahupun luaran organisasi;
- 4) Strategik sebagai taktik adalah perancangan rapi untuk mengalahkan pihak lawan atau pesaing; dan
- 5) Strategik sebagai perspektif melibatkan aturan perancangan berpandukan teori yang sedia ada ataupun daripada perahan minda seseorang pakar.

Ringkasnya, strategik merupakan suatu tindakan terancang oleh sesebuah organisasi terhadap sumber yang dimiliki bagi mencapai atau mengekalkan persaingan dalam persekitaran untuk mencapai matlamat organisasi.

PENGURUSAN STRATEGIK

Definisi pengurusan strategik adalah pelbagai. Kepelbagaian definisi tersebut adalah berdasarkan konteks pengkaji. Misalnya, Pearce dan Robinson (2000) menyatakan pengurusan strategik merujuk kepada satu set keputusan dan tindakan akibat daripada pelaksanaan terancang bagi mencapai matlamat organisasi. Tambah mereka lagi, pelaksanaan terancang tersebut melibatkan aktiviti yang bermula daripada pembentukan visi organisasi sehingga menilai kejayaan proses strategik sebagai input bagi pembuatan keputusan pada masa depan.

Bryson (1995) pula mendefinisikan pengurusan strategik adalah suatu usaha yang tertib bagi menghasilkan keputusan atau tindakan tertentu untuk membentuk suatu hala tuju sesebuah organisasi. Tambah beliau lagi, bagi mencapai hasrat tersebut pengurusan strategik memerlukan data dan maklumat yang banyak, perancangan berfokus dan mengambil kira implikasi masa depan akibat tindakan masa kini. Selanjutnya, Sherman, Hitt, DeMarie dan Keats (1999) mentakrifkan pengurusan strategik sebagai suatu proses di mana matlamat organisasi untuk masa depan dikenal pasti bagi merebut peluang menerusi pengurusan sumber secara terancang. Begitu juga dengan Fidler dan Rogerson (1996) yang berpendapat bahawa pengurusan strategik merupakan suatu proses pembentukan dan pelaksanaan strategi akibat tindakbalas awal (perancangan) bagi peristiwa masa depan dengan mengambil kira persekitaran organisasi.

Ringkasnya, pengurusan strategik adalah suatu proses yang melibatkan pelaksanaan terancang terhadap keputusan yang telah diputuskan akibat proses mengenal pasti yang cermat mengenai persekitaran organisasi.

REVOLUSI PENGURUSAN STRATEGIK

Peitsch (2005) menyatakan revolusi pengurusan strategik mengandungi empat peringkat yang bermula pada tahun 1950 an. Pada awal peringkat revolusi, pengurusan strategik tertumpu kepada perancangan kewangan yang melibatkan pencapaian maksimum bajet tahunan. Hal ini bermaksud sesebuah organisasi atau negara akan mengawal ekonominya menerusi keberkesanan menguruskan kewangan bagi faktor pengeluaran yang melibatkan pekerja, tanah, modal dan usahawan (Wheelen & Hunger, 2014).

Selanjutnya, pada peringkat kedua evolusi, pengurusan strategik dipanggil perancangan berdasarkan masa depan atau “forecast-based planning” (Isotecescu, 2015). Usaha tersebut mengkehendaki seseorang pemimpin menganalisis persekitaran bagi merangka sumber dengan membandingkan bajet terdahulu

untuk merancang bajet akan datang (Grant, 2010). Perbandingan bajet tersebut melibatkan bajet untuk tiga hingga lima tahun ke belakang (Wheelen & Hunger, 2015).

Bagi peringkat ketiga evolusi pengurusan strategik, tumpuan lebih kepada aktiviti merancang dengan menganalisis perubahan persekitaran khususnya perubahan teknologi, pelaksanaan dan kawalan (Peitsch, 2015). Pada peringkat ini juga, pelbagai strategi akan dilaksanakan dan pandangan pakar yang bertindak sebagai konsultan akan diambil kira (Wheelen & Hunger, 2015). Gambaran mengenai kenyataan tersebut dinyatakan oleh Grant (2010) bahawa dua buah jurnal, “Strategic Management Journal” dan “Journal of Business Strategy”, telah menjadi lidah penghubung antara pakar dan masyarakat bagi membimbing mereka melaksanakan pengurusan strategik secara cekap dan berkesan. Malah, beliau menyatakan pandangan pakar melalui penerbitan tersebut telah dijadikan panduan bagi pembuatan keputusan secara spontan disebabkan mereka berupaya untuk meramal masa depan (Grant, 2010).

Peringkat keempat evolusi pengurusan strategik yang bermula pada tahun 2000 dipengaruhi oleh proses merancang, melaksana dan menilai sesebuah program (Grant, 2010). Malah, pelaksanaan proses tersebut mengambil kira aspek berikut: inovatif, model baru dalam perniagaan, perubahan teknologi, etika bekerja, penetapan piawai dan strategik secara global. Wheelen dan Hunger (2015) menambah bahawa aktiviti yang dinyatakan di atas (merancang, melaksana dan menilai) boleh berlaku pada mana-mana proses. Dengan kata lain, revolusi pengurusan strategik pada peringkat ini telah memberikan gambaran asas mengenai pengurusan strategik yang melibatkan proses berikut: merancang objektif strategik, menganalisis persekitaran dalaman dan luaran organisasi, menghuraikan dan menilai strategi yang telah dilaksanakan (Wege & Al-lea Laham, 2008).

Ringkasnya, evolusi pengurusan strategik melibatkan pendekatan yang asas sehingga meluas. Peringkat awal pengurusan strategik lebih tertumpu kepada proses perancangan kewangan. Manakala, peringkat tersebut berkembang sehingga melibatkan proses perancangan, pelaksanaan dan kawalan.

PROSES PENGURUSAN STRATEGIK

Pemimpin sesebuah organisasi seharusnya memahami konsep dan praktikal kepada pengurusan strategik. Ayob Jantan (2005) menyatakan sekiranya seseorang pemimpin berhasrat untuk mengenal pasti kekuatan sistem pengurusan, mereka seharusnya berpegang kepada pengamalan pendekatan pengurusan strategik. Hal tersebut disebabkan pengurusan strategik berupaya mengatasi

cabaran yang berpunca dari dalam dan luar persekitaran organisasi (Wege & Al-lea Laham, 2008). Di samping itu juga, pengurusan strategik berupaya memberikan tumpuan untuk suatu jangka waktu panjang dan penekanan kepada proses perancangan, pelaksanaan dan penilaian strategi yang telah ditetapkan (Ayub Jantan, 2006).

Selanjutnya, Pearce dan Robinson (2000) telah memperincikan perbincangan di atas dengan mengutarakan sembilan proses yang berlaku dalam pengurusan strategik.

- (a) Menggubal visi dan misi organisasi;
- (b) Membina profil organisasi yang melibatkan persekitaran dalaman dan kemampuan organisasi;
- (c) Menganalisis persekitaran luaran organisasi yang melibatkan persaingan;
- (d) Menganalisis pilihan organisasi yang bersesuaian dengan persekitaran luaran;
- (e) Mengenal pasti pilihan terbaik organisasi;
- (f) Memilih satu set objektif jangka panjang dan strategi utama yang sesuai bagi dijadikan pilihan terbaik;
- (g) Menggubal objektif tahunan dan strategi jangka pendek yang selari dengan objektif jangka panjang dan strategi utama;
- (h) Melaksanakan pilihan strategik dengan tumpuan kepada sumber organisasi sedia ada serta perhatian kepada bidang tugas, manusia, struktur, teknologi dan sistem ganjaran; dan
- (i) Menilai kejayaan proses strategik sebagai input untuk pembuatan keputusan pada masa depan.

Selanjutnya, David (1997) dan Edaris Abbu Bakri (2004) telah meringkaskan proses pengurusan strategik di atas kepada tiga komponen utama seperti mana berikut.

(a) Merancang atau menformulasi strategi

Peringkat ini melibatkan penggubalan visi dan misi, mengenal pasti peluang dan cabaran luaran organisasi, menganalisis kekuatan dan kekurangan dalaman organisasi, menggubal objektif jangka panjang, menjana strategi alternatif dan memilih strategi terbaik untuk digunapakai (David, 1997). Tomlinson (2004) pula mengaitkan peringkat ini dengan proses menggubal visi dan menentukan cara terbaik untuk merealisasikan. Manakala, Bryson (2004) pula menyatakan peringkat ini berkaitan dengan perancangan strategik yang merupakan usaha sistematik untuk menghasilkan keputusan dan tindakan

yang membentuk sesuatu organisasi, menyediakan hala tuju organisasi dan rasional melakukan sesuatu aktiviti.

Pandangan tersebut menyamai kenyataan Edaris Abu Bakri (2004) mengenai peringkat ini. Tambah beliau peringkat ini akan mengupas soalan berikut: apakah yang ingin organisasi capai?, bagaimanakah hasrat tersebut tercapai?, bila hasrat tersebut tercapai? dan kepada siapakah hasrat tersebut dilaksanakan? Justeru, perancangan strategik membantu pemimpin berfikir, belajar dan bertindak secara sistematik. Selanjutnya, Edaris Abu Bakri (2004) menggambarkan kenyataan di atas dengan memberikan beberapa contoh bagi merancang strategi organisasi iaitu kajian keperluan, analisis persekitaran, Matriks COWS, *Ranking Matriks* dan pelan strategik.

Penganalisan terhadap persekitaran luaran (seperti perubahan ekonomi, politik, teknologi dan sosial) membolehkan seseorang pemimpin organisasi mengenal pasti peluang yang boleh direbut untuk menjayakan matlamat sesebuah aktiviti (Bryson, 2004). Di samping itu juga, cabaran yang menjadi penghalang kepada keberkesanan aktiviti turut dapat dikenal pasti agar langkah awal untuk mengatasinya dapat dilaksanakan.

Selanjutnya, penganalisan terhadap persekitaran dalaman (seperti budaya organisasi, struktur organisasi dan kepimpinan) bertujuan untuk mengukur halangan yang boleh menyekat kelancaran aktiviti yang bakal dilaksanakan (Bryson, 2004). Penganalisan ini juga berupaya mengenal pasti kekuatan yang dimiliki oleh sesebuah organisasi bagi mengembling tenaga warga organisasi bagi menjayakan aktiviti tersebut (Edaris, 2004).

(b) Pelaksanaan Strategik

Peringkat ini merupakan suatu proses utama bagi memenuhi kehendak pelanggan dan mengelakkan kegagalan organisasi untuk mencapai matlamatnya (Bryson, 2004). Peringkat ini juga memerlukan sesebuah organisasi bertindak untuk menggubal objektif jangka masa pendek, membentuk dasar organisasi, memotivasikan staf bawahan dan mengagihkan sumber (Zainal Abidin Mohamed, 1998). Edaris Abu Bakri (2004) menyatakan pada peringkat ini kebiasaannya sesebuah organisasi akan menggubal sebuah pelan tindakan yang mengandungi langkah terperinci dan dipantau untuk memastikan objektif khusus tercapai. Beliau turut menyatakan contoh pelaksanaan strategik melalui pelan operasi sesuatu aktiviti.

Selanjutnya, objektif dan strategi yang telah digubal perlu disebarkan secara sistematik kepada semua warga organisasi di setiap bahagian, jabatan

dan unit. Usaha tersebut bagi memastikan mereka jelas dan berupaya untuk berkongsi objektif dan strategi yang ditetapkan (Zainal Abidin Mohamed, 2004). Di samping itu, pengetahuan dan kemahiran untuk melaksanakan sebarang tindakan amat diperlukan oleh warga organisasi melalui program pembangunan profesioanlisme staf secara berterusan (Bryson, 2004).

Ringkasnya, pada peringkat ini seseorang pemimpin organisasi perlu memberikan tumpuan kepada aspek berikut bagi memastikan objektif dan strategi yang digubal adalah tercapai.

- i. Mewujudkan struktur organisasi yang bersesuaian dengan strategi yang hendak dilaksanakan;
- ii. Menyediakan sumber yang diperlukan khususnya kewangan, sumber manusia, infrastruktur dan persekitaran yang kondusif;
- iii. Mendapatkan komitmen daripada warga organisasi;
- iv. Mewujudkan dasar organisasi dan prosedur bagi membimbing warga organisasi melaksanakan objektif dan strategi;
- v. Mendokumentasikan data bagi rujukan masa depan;
- vi. Melahirkan pimpinan baris hadapan yang berupaya melakukan kolaboratif dengan warga organisasi lain; dan
- vii. Mewujudkan sistem ganjaran yang berupaya memotivasikan warga organisasi.

(c) Penilaian Strategik

Penilaian strategik pula merupakan peringkat terakhir dalam pengurusan strategik (Bourgeois Bourgeois, Duhaime & Stimpert, 1999; Haberberg & Rieple, 2001; Zainal Abidin Mohamed, 1998). Hal tersebut disebabkan setiap aktiviti yang dilaksanakan perlu dinilai bagi mengenal pasti keberkesanannya agar tidak tersasar daripada objektif dan strategi yang telah ditetapkan (Sloman, 1994; Edaris Abu Bakri, 2004). Selanjutnya, sesebuah organisasi seharusnya melakukan penambahbaikan berdasarkan data dan maklumat yang diperolehi daripada penilaian tersebut (Rushami Zien Yusof, 2005).

Penilaian strategik melibatkan tiga aktiviti asas iaitu menyemak semula faktor luaran dan dalaman berdasarkan strategi semasa, mengukur pencapaian dan membuat tindakan penambahbaikan. Penilaian strategik boleh dilaksanakan menerusi pelbagai kaedah seperti tinjauan, temubual dan pemerhatian (Bryson, 2004).

Rumusannya, proses dalam pengurusan strategik ditunjukkan dalam Gambar 1.



Gambar1. Proses Pengurusan Strategik

AMALAN PENGURUSAN STRATEGIK DALAM ISLAM

Pengurusan strategik merupakan proses gerak kerja secara sistematik. Proses tersebut melibatkan perancangan, pelaksanaan dan penilaian terhadap strategik yang telah digubal. Justeru, pendekatan pengurusan strategik mewujudkan sebuah organisasi yang bertindak secara aktif bagi menghadapi sebarang perubahan dan seterusnya pula memimpin perubahan tersebut (Zainal Abidin Mohamed, 1998).

Hal ini dapat digambarkan ketika pemerintahan Umar Al-Khattab, khalifah kerajaan Islam kedua di Madinah, yang telah mengambil keputusan untuk mendokumentasikan Al-Quran secara sistematik. Walaupun mendapat tentangan daripada para sahabat RA kerana pendokumentasian kitab suci tersebut tidak pernah dilakukan oleh Rasulullah SAW, hasrat tersebut diteruskan kerana baginda memiliki kemahiran berfikir secara strategik. Baginda telah mengenal pasti faktor persekitaran dalaman dan luaran yang merekodkan maklumat bahawa ramai penghafaz Al Quran syahid dalam peperangan.

Begitu juga dengan usaha Imam Bukhari yang mendokumentasikan hadith. Proses pendokumentasi tersebut melibatkan soalan berikut: apa yang akan dilakukan? apakah yang ingin dicapai?, bagaimanakah hasrat tersebut tercapai?, bila hasrat tersebut tercapai? dan kepada siapakah hasrat tersebut dilaksanakan?

Rumusannya, perbincangan di atas menggambarkan pengurusan strategik telah mula dipraktikkan sejak zaman keagongan Islam. Pengurusan yang dilaksanakan adalah mengambil kira perancangan strategi, pelaksanaan dan penilaian strategik tersebut.

MODAL INSAN

Pengertian modal insan banyak tertumpu dalam bidang ekonomi dan pengurusan sumber manusia. Misalnya, Schultz (1961) yang lebih melihat modal insan dalam bidang ekonomi telah mendefinisikan modal insan adalah individu yang memiliki pengetahuan dan kemahiran yang tinggi akibat daripada peningkatan pendidikan dan latihan secara formal dan informal. Implikasinya, kemahiran dan bakat individu tersebut dapat menyumbang kepada pembangunan ekonomi sesebuah negara.

Manakala, Fitz-Enz (2000) memberikan definisi modal insan dalam aspek pengurusan sumber manusia. Beliau menyatakan pembangunan diri individu dalam aspek berikut berupaya menghasilkan modal insan: sifat, intelek, tingkah laku, kebolehpercayaan dan komitmen, cara berfikir, kreativiti, keupayaan untuk belajar dan bekerja. Malah, tambah beliau definisi ini adalah lebih menjurus kepada kehidupan manusia terkini dalam era teknologi. Justeru, kebanyakan pengkaji dalam bidang Sains Psikologi (seperti Sharon S. Brehm, Saul M. Kassin dan Frederick X. Gibbons, 1981) bersetuju dengan pandangan Fitz-Enz (2000) mengenai pendekatan modal insan dengan pengertian yang lebih meluas berbanding pendekatan ekonomi. Misalnya, Baldwin (1986) menjelaskan pendekatan Sains Psikologi mengenai modal insan yang melibatkan kekuatan individu dalam aspek berikut bagi membolehkan mereka bekerja secara cekap dan berkesan: kesihatan, pendidikan, latihan dan kemahiran.

Dalam menjelaskan perbezaan antara bidang Sains Psikologi dan Ekonomi, Becker, Murphy dan Tamura (1990) menyatakan bidang ekonomi lebih tertumpu kepada pengetahuan teknikal dan kemahiran produktif bagi meningkatkan pengeluaran. Manakala, bidang Sains Psikologi menjurus kepada kapasiti intelek dan moral individu untuk menjadi pekerja yang berkesan. Dengan kata lain, ahli ekonomi beranggapan modal insan merupakan sumber manusia yang berkopitensi tinggi mengenai pelbagai pengetahuan dan kemahiran berkaitan pekerjaan manakala ahli sains psikologi menekankan keperluan manusia untuk membangunkan diri dalam aspek pendidikan dan moral bagi melahirkan pekerja berkesan.

Ringkasnya, modal insan merupakan individu yang dilengkapi dengan kemampuan dan kapasiti yang melibatkan pengetahuan, kemahiran dan nilai secara berterusan bagi meningkatkan pencapaian kerja menerusi pengurusan berkesan terhadap diri, warga organisasi dan masyarakat.

Selanjutnya, dalam membincangkan isu modal insan, dua aspek utama yang perlu diperbincangkan iaitu hal mengenai guru dan kualiti guru. Dua aspek tersebut dibincangkan dalam sub tajuk berikut.

(a) Hal Mengenai Guru

Untuk sekian lama, pengkaji sekolah berkesan menyakini bahawa faktor luaran sekolah telah mempengaruhi pencapaian murid (Campbell, Mood, Weinfeld, Hobson, York & McPartland, 1966). Faktor tersebut melibatkan status sosial keluarga, kecergasan genetik, latar belakang keluarga dan masyarakat. Namun, kajian tersebut telah dipertikaikan oleh kebanyakan pengkaji dengan membahaskan peranan sekolah untuk meningkatkan pencapaian murid (Sammons, Hillman & Mortimore, 2005; Peske & Haycock, 2006).

Terkini, kajian menemui faktor utama yang mempengaruhi pencapaian murid adalah keberkesanan diri individu bergelar guru (Clotfelter, Ladd & Vigor, 2014; Ferguson & Ladd, 1996; Hattie, 2002; Haycock, 1998; Nye, Hedges & Konstantopoulos, 2004; Rice, 2003; Rivkin, Hanushek & Kain, 2005; Sanders & Rivers, 1996; Whitehurst, 2002). Malah, kajian tersebut mencadangkan guru berkualiti untuk mengajar murid yang mempunyai status ekonomi keluarga rendah bagi mengurangkan jurang pencapaian murid berkesan dengan kurang berkesan. Implikasinya, dalam tempoh 20 tahun ke hadapan, gaya hidup murid akan meningkat dalam aspek pendapatan dan kesihatan, murid kurang berminat untuk mengandung pada usia di bawah 18 tahun, murid berminat untuk meneruskan pengajian di kolej atau universiti dan berupaya untuk menabung bagi kehidupan masa depan (Barnett, 2006; Rivkin, Hanushek & Kain, 2001). Murid dan ibu bapa juga berasa yakin dengan dasar pendidikan negara (Sammons, Hillman & Mortimore, 2005).

Justeru, jelas daripada perbincangan di atas bahawa guru berkualiti merupakan sumber utama dalam masyarakat amnya dan sekolah khususnya.

(b) Kualiti Guru

Isu yang menjadi perbincangan hebat dalam kalangan pihak berkepentingan dalam pendidikan adalah guru kurang diurus secara strategik bagi melahirkan staf yang bercirikan modal insan. Hal tersebut dinyatakan oleh Rowe (2000) bahawa kebanyakan negara khususnya negara sedang membangun mengamalkan dasar yang cenderung kepada birokrasi dalam aspek pembangunan profesionalisme staf mereka berbanding visi untuk menjadikan mereka cemerlang dan berkompotensi tinggi.

Dalam usaha untuk meningkatkan profesionalisme guru, Odden (2015) mencadangkan pendekatan pengurusan strategik untuk menguruskan sumber manusia tersebut. Cadangan beliau adalah keperluan kepada pemimpin sekolah melakukan beberapa usaha berikut: memilih guru berkualiti, menyediakan

latihan bagi meningkatkan keberkesanan guru, menambahbaik pencapaian murid dan mengurangkan jurang pencapaian antara murid berkesan dengan kurang berkesan.

Rumusannya, guru berkualiti merupakan aset kepada sekolah. Kualiti guru tidak akan kekal lama sekiranya beberapa proses tidak dilakukan. Proses yang cekap dan berkesan adalah pelaksanaan pendekatan pengurusan strategik.

KEPERLUAN PENGURUSAN STRATEGIK UNTUK MENGURUSKAN MODAL INSAN DALAM PENDIDIKAN: ISU DAN PENYELESAIAN PENGURUSAN MODAL INSAN

Setiap negara di dunia terlibat dengan agenda penambahbaikan dalam bidang pendidikan. Hal tersebut dinyatakan oleh Micheal (2007) bahawa menjadi tanggung jawab sesebuah kerajaan untuk sentiasa menambahbaik bidang pendidikan di negara mereka kerana pendidikan merupakan suatu pelaburan negara. Menerusi pendidikan berkualiti, taraf hidup rakyat akan meningkat, ekonomi negara stabil dan perpaduan dapat dipupuk dalam kalangan rakyat kerana mereka berupaya membezakan antara keharmonian dan kemusnahan negara (Chenoweth, 2007).

Dengan kata lain, dapat dirumuskan bahawa semua pemimpin dalam bidang perniagaan, pendidikan rendah, pendidikan tinggi dan kerajaan dipercayai proses penambahbaikan pencapaian sekolah merupakan suatu keperluan. Malah, sesetengah sekolah telah menikmati hasil proses penambahbaikan tersebut. Cohen dan Heather (2015) menggambarkan kenyataan tersebut menerusi beberapa penanda aras seperti berikut telah dicapai oleh sesetengah sekolah: mendidik semua murid tanpa mengira latar belakang khususnya murid yang mempunyai status ekonomi rendah dan golongan minoriti, pencapaian murid mencapai piawaian yang ditetapkan oleh badan pendidikan dunia serta murid berupaya untuk mengetahui, berfikir, menyelesaikan permasalahan dan berkomunikasi pada tahap tinggi untuk mata pelajaran utama.

Walau bagaimanapun masih terdapat murid yang keciciran. Misalnya, di Amerika Syarikat hanya 85 peratus murid yang berupaya memperoleh pendidikan berkualiti (Boudreau & Ramstad, 2007). Jumlah selebihnya yang kurang menerima pendidikan berkualiti adalah murid yang memiliki keluarga berpendapatan rendah dan golongan minority (Micheal, 2007). Justeru, salah satu jalan penyelesaian adalah penyediaan amalan pengajaran yang berkualiti serta mengamalkan sikap kesamarataan dalam penyediaan pendidikan agar menepati deklarasi No Child Left Behind.

Heneman III, Herbert dan Timothy (2015) mencadangkan pencapaian kepada hasrat tersebut berupaya dilaksanakan melalui perubahan besar dalam sistem pendidikan disebabkan sekolah memerlukan pemimpin dan guru yang berbakat serta terlatih. Boudreau dan Ramstad (2007) menggambarkan situasi di atas menerusi amalan terdahulu di Amerika Syarikat seperti berikut: sistem pendidikan sedia ada kurang mengambil, melatih, membangunkan serta menguruskan mereka yang berbakat dan terlatih. Malah, Gratton dan Catherine (2003) memberikan contoh gambaran kekurangan sistem penstafan dalam pendidikan seperti berikut: kurang mengambil sumber manusia dalam kalangan graduan dari universiti ternama, pembaziran wang berjuta dollar dalam memberikan latihan kepada guru kerana kapasiti guru kurang memberikan kesan positif, sistem penilaian pencapaian guru adalah kurang berkesan, guru yang berprestasi rendah masih diteruskan perkhidmatan mereka dan sistem ganjaran kurang memberikan kesan positif kepada motivasi guru.

Ringkasnya, kajian Levin dan Quinn (2013) merumuskan permasalahan pengurusan modal insan adalah berpunca daripada kelemahan pengurusan sumber manusia seperti berikut.

(a) Kurang mengamalkan pengurusan strategik dalam menguruskan modal insan

Banyak kajian melaporkan terdapatnya perkaitan antara guru berkualiti dengan peningkatan pencapaian murid. Oleh itu, program pengurusan sumber manusia seharusnya berfokus kepada kompetensi guru dalam aspek pengetahuan, kemahiran dan nilai (Heneman & Milanowski, 2004, 2007) serta sistem ganjaran (Odden & Wallace, 2007a, 2007b).

(b) Kelemahan agihan guru di sekolah kurang berkesan khususnya kawasan miskin dan pencapaian rendah

Kajian mengenai sekolah kurang berkesan menemui guru gemar berkhidmat di kawasan mereka dibesarkan dan kawasan bandar (Boyd, Lankford, Loeb, Rockoff, & Wyckoff, 2007). Di samping itu juga, guru gemar berkhidmat di kawasan yang kurang cabaran khususnya di sekolah kawasan miskin dan berprestasi rendah (Guarino, Santibanez, Daley & Dominic, 2004). Begitu juga dengan sistem sedia ada dalam aspek pengagihan guru iaitu guru berpengalaman dibiarkan bertukar tempat bertugas walaupun tempoh perkhidmatan masih baru, guru kurang terlatih dibekalkan untuk bertugas di sekolah berprestasi rendah dan pertukaran guru berdasarkan kekenanan perkhidmatan mereka

walaupun pencapaian mereka adalah rendah (Neild, Useem, Travers, & Lesnick, 2003).

(c) Mobiliti guru yang tinggi

Kajian Ingersoll (2011) menemui kadar pusing ganti guru di sekolah kawasan bandar adalah tinggi. Implikasinya, sukar mewujudkan komuniti pembelajaran dalam kalangan warga sekolah, pembaziran perbelanjaan terhadap latihan kerana terpaksa melatih semula guru baharu dan permintaan tinggi terhadap guru berkualiti di sekolah kurang berkesan (Milanowski & Odden, 2008).

(d) Kekurangan guru terlatih dalam bidang Matematik, Sains dan Teknologi

Kajian Goldhaber dan Player (2005) dan Milanowski (2003) merumuskan kekurangan tersebut disebabkan faktor berikut.

- i. Sistem ganjaran bukan berdasarkan mata pelajaran profesional (Goldhaber & Player, 2005; Milanowski, 2003);
- ii. Pengeluaran lesen mengajar memerlukan perbelanjaan tinggi untuk melatih guru;
- iii. Sistem pengurusan sumber manusia yang kurang berkesan bagi menampung kekurangan dalam bidang tertentu; dan
- iv. Persekitaran sekolah yang kurang menarik minat calon guru dalam bidang profesional seperti bidang teknikal.

(e) Kesukaran pihak jabatan pendidikan untuk menarik ikon pendidik berkhidmat di sekolah

Hal tersebut disebabkan kewujudan karenah birokrasi dalam persekitaran sekolah, sistem ganjaran yang kurang menarik dan masih memberikan manfaat kepada guru senior yang berprestasi rendah dan ikon tersebut hanya ingin bekerja di sekolah sebagai tenaga pengajar separa masa (Levin & Quinn, 2003).

(f) Perbelanjaan program pembangunan profesionalisme guru yang tinggi

Perbelanjaan program yang melebihi \$6000 hingga \$8000 bagi seorang guru berbanding impak positif terhadap amalan pengajaran guru dan sistem penstafan yang kurang menumpukan mata pelajaran teras seperti Matematik, Sains, Bacaan dan Penulisan merupakan cabaran untuk melahirkan guru berkualiti (Miles, Odden, Archibald & Fermanich, 2004).

(g) Sistem ganjaran yang dibayar kurang mempunyai perkaitan dengan peningkatan pencapaian murid

Permasalahan tersebut melibatkan kenaikan pangkat berdasarkan kekananan perkhidmatan walaupun guru mempunyai pencapaian rendah (Milanowski & Odden, 2008).

Selanjutnya, berpunca daripada permasalahan di atas, pihak kerajaan dan jabatan pendidikan telah mengambil beberapa langkah pro aktif. Sistem penstafan yang serious telah mula diamalkan dalam aspek pengambilan, latihan, pembangunan profesionalisme guru, penilaian dan pengurusan sumber manusia. Milanowski dan Odden (2008) memberikan contoh seperti mana berikut mengenai langkah aktif tersebut.

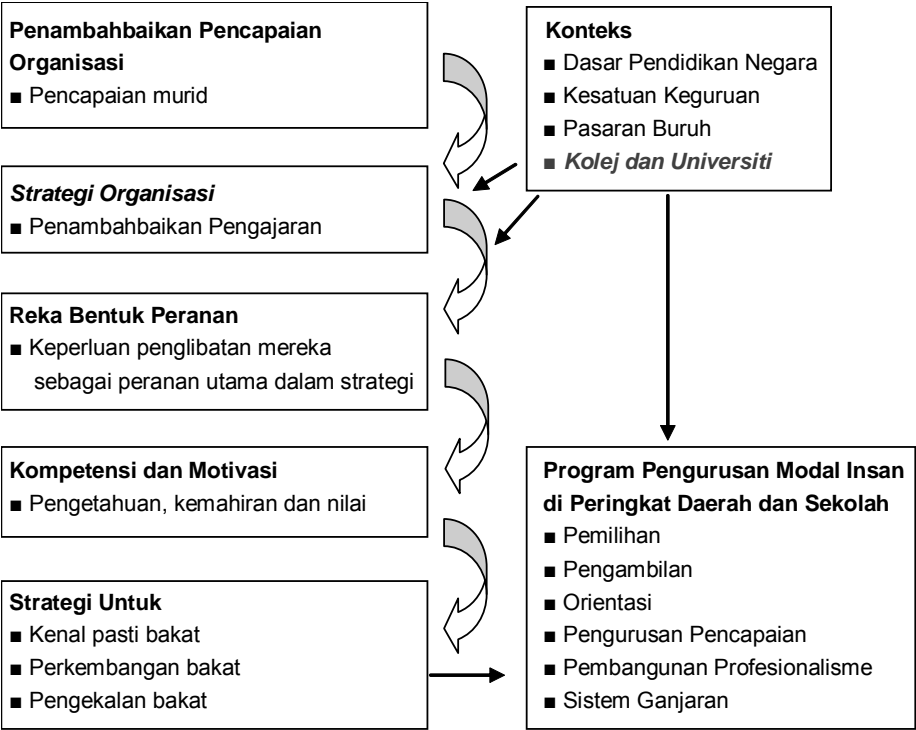
- a) Pihak jabatan pendidikan telah mengenal pasti calon guru dalam kalangan graduan kolej dan university ternama;
- b) Pihak kerajaan menubuhkan organisasi yang berperanan untuk melakukan penambahbaikan dalam bidang pendidikan seperti *Teach For America*, *The New Teacher Project* dan *New Leaders for New Schools*. Malah, graduan daripada kolej dan universiti ternama telah diperlawa untuk menjadi warga organisasi bagi mengisi jawatan pemimpin dan guru;
- c) Kolaboratif antara organisasi di atas dengan pihak jabatan pendidikan bagi melatih calon guru berbakat;
- d) Sebahagian jabatan pendidikan menubuhkan program latihan bagi pembangunan profesionalisme pemimpin dan guru kerana mereka menyakini memiliki pakar berbanding universiti yang mempunyai program sarjana pendidikan;
- e) Kebanyakan jabatan pendidikan mengubah semula sistem pengurusan sumber manusia agar selari dengan strategi penambahbaikan dalam pendidikan; dan
- f) Jabatan pendidikan mula melatih nazir dalam aspek pengetahuan dan kemahiran dalam bidang pengurusan. Malah, mereka berkolaboratif dengan *Dell Foundation* dalam bidang pengurusan teknologi.

KEPERLUAN DAN PELAKSANAAN PENGURUSAN STRATEGIK TERHADAP MODAL INSAN: Penambahbaikan dalam Pendidikan

Dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian murid, pihak berkepentingan dalam pendidikan khususnya penggubal dasar, perlu kepada strategi penambahbaikan dalam bidang pendidikan yang dipanggil strategi penambahbaikan pendidikan. Begitu juga dengan hasrat menguruskan modal insan secara cekap dan berkesan, usaha tersebut perlu selari dengan strategi penambahbaikan pendidikan khususnya

dalam bidang pengurusan penstafan yang melibatkan pemilihan, penempatan, latihan, penilaian, pembangunan profesionalisme guru, ganjaran dan kepimpinan.

Hal tersebut dinyatakan oleh Milanowski dan Odden (2008) bahawa strategi penambahbaikan pendidikan lebih tertumpu kepada perkembangan kompetensi guru bagi melahirkan guru yang memiliki pengetahuan, kemahiran dan nilai yang tinggi. Gambaran kenyataan ini ditunjukkan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Perkaitan Antara Pengurusan Sumber Manusia dan Program Penambahbaikan Pendidikan

(a) Keperluan Kepada Penambahbaikan Pencapaian Organisasi

Membangunkan pendekatan pengurusan strategik terhadap pengurusan modal insan seharusnya bermula dengan memahami dan menerima hakikat peri pentingnya sesebuah organisasi, sama ada di peringkat sekolah dan jabatan pendidikan, melakukan penambahbaikan terhadap pencapaian organisasi mereka bagi meningkatkan pencapaian murid.

Kenyataan di atas selari dengan pandangan Goldhaber dan Player (2005) dan Milanowski (2003) bahawa semua peringkat masyarakat mengkehendaki

pihak jabatan pendidikan dan sekolah melakukan perubahan bagi memastikan pencapaian murid meningkat, mengurangkan jurang pencapaian dalam kalangan murid berdasarkan etnik majoriti, warna kulit dan pendapatan rendah keluarga. Hasrat tersebut boleh dicapai melalui strategi penambahbaikan pendidikan yang selari dengan strategi terhadap pengurusan modal insan.

Namun, usaha yang dicadangkan di atas perlu bermula pada peringkat jabatan pendidikan. Hal tersebut disebabkan mereka berupaya untuk mengubah aspek berikut: sistem ganjaran, sistem kawalan dan sistem penilaian (Odden, 2008).

(b) Strategi Penambahbaikan Pendidikan: Faktor Penyumbang Kepada Penambahbaikan Pencapaian Organisasi

Setelah memahami keperluan untuk melaksanakan penambahbaikan terhadap pencapaian organisasi, pihak berkepentingan dalam pendidikan perlu mengenal pasti ciri-ciri pelaksanaan bagi mewujudkan strategi penambahbaikan pendidikan.

Odden dan Archibald (2015) mencadangkan penambahbaikan perlu dilaksanakan terhadap kurikulum dan pengajaran guru. Begitu juga dengan pandangan Childress, Elmore, Grossman dan Johnson (2007) yang menekankan kepentingan aspek kurikulum dan pengajaran untuk ditambahbaik khususnya di sekolah kawasan bandar. Malah, mereka memperincikan strategi penambahbaikan pendidikan dalam aspek pengajaran guru seperti berikut: menambahbaik bahan bantu mengajar, kurikulum yang bersesuaian dengan perubahan persekitaran, meningkatkan penggunaan teknologi dalam amalan pengajaran, mengubah semula struktur organisasi sekolah yang sekian lama cenderung kepada karenah birokrasi (misalnya, dasar decentralisasi), mempergiatkan program pembangunan profesionalisme guru, strategi sokongan kepada amalan pengajaran guru seperti pembantu guru dan program musim cuti, serta permuafakatan aktif sekolah-rumah.

Namun, keberkesanan amalan pengajaran bukan bermaksud guru memiliki kaedah pengajaran berkesan sahaja, tetapi kandungan pengajaran mereka seharusnya menepati keperluan kurikulum yang selari dengan perubahan persekitaran (Goldhaber & Player, 2005). Selanjutnya, keberkesanan amalan pengajaran guru berupaya dicapai melalui budaya kolaboratif dalam kalangan warga sekolah (Milanowski & Odden, 2008). Misalnya, guru berkolaboratif dalam menilai data murid, perancangan mengajar, perbincangan mengenai keputusan akademik murid dan mengenal pasti amalan terbaik dalam pengajaran (Childress, Elmore, Grossman & Johnson, 2007).

Terdapat pelbagai makenisme penilaian untuk menilai keberkesanan amalan pengajaran guru seperti penilaian muird secara formatif, penilaian penanda aras murid di peringkat daerah dan negeri, ujian umum bagi murid di akhir pengajian di peringkat sekolah menengah, penanda aras pengajaran berkualiti guru yang menepati peringkat global dan pemberian lesen mengajar kepada guru berpencaipan tinggi (Levin & Quinn, 2003).

Ringkasnya, strategi penambahbaikan pendidikan seharusnya meletakkan amalan pengajaran berkesan sebagai strategi utama penambahbaikan. Untuk mewujudkan amalan pengajaran berkesan, tanggung jawab pembentukan bukan sahaja terletak di bahu individu guru atau suatu usaha sukarela warga sekolah, tetapi seharusnya dilaksanakan di peringkat organisasi sekolah dan jabatan pendidikan yang melibatkan sekumpulan individu yang berkolaboratif (Miles, Odden, Archibald & Fermanich, 2004).

Dengan kata lain, pihak jabatan pendidikan dan sekolah seharusnya menguruskan sumber manusia secara sistematik. Salah satu kaedah pengurusan sumber manusia yang cekap dan berkesan adalah penyediaan program pembangunan profesionalisme guru secara berterusan (Bassi & McMurrer, 2007). Selanjutnya, guru seharusnya jelas dengan pengertian amalan pengajaran yang melibatkan aktiviti pengajaran, induksi, pembangunan profesionalisme guru dan penilaian (Bransford, Ann & Rodney, 2014).

(c) Peranan Utama

Setelah strategi dikenal pasti, jabatan pendidikan seharusnya mengenal pasti individu atau kelompok individu untuk melaksanakan strategi penambahbaikan. Hal ini dijelaskan oleh Bassi dan McMurrer (2007) bahawa warga sekolah khususnya pemimpin dan guru seharusnya berperanan utama melaksanakan strategi penambahbaikan. Chenonweth (2007) memperincikan kumpulan individu yang layak seperti berikut untuk memainkan peranan utama bagi keberkesanan strategi penambahbaikan: selain pengetua atau guru besar, terdapat pelbagai pemimpin guru yang melibatkan guru gred, penyelaras pasukan guru gred seperti penyelaras gred 3, pembimbing guru, fasilitator pengajaran, penyelaras program pembangunan profesionalisme guru, penyelaras pasukan kurikulum dan semua pemimpin guru yang terlibat dalam menyampaikan pengetahuan, kemahiran dan nilai kepada murid secara berterusan.

Alasan tersebut kerana mereka adalah kumpulan individu yang berada di sekolah amnya, dan bilik darjah khususnya. Bourgeois Bourgeois, Duhaime dan Stimpert (1999), Haberberg dan Rieple (2001) serta Zainal Abidin Mohamed

(1998) menyokong kenyataan tersebut kerana pemimpin dan guru sekolah berupaya mengenal pasti keperluan, kemampuan dan kekurangan sekolah.

(d) Kompetensi Utama

Setelah individu atau kumpulan individu dikenal pasti bagi melaksanakan strategi penambahbaikan, mereka seharusnya dibimbing menerusi penyediaan kompetensi tertentu. Misalnya, kompetensi utama bagi guru adalah kepakaran dalam amalan pengajaran (Bransford, Ann & Rodney, 2014). Kompetensi tersebut seharusnya ditambah secara berterusan. Oleh itu, Bassi dan McMurrer (2007) telah mencadangkan sebuah sistem penilaian kompetensi bagi mengenal pasti keperluan guru terhadap kompetensi tertentu.

Di samping itu juga, guru turut memerlukan kompetensi mengenai kepimpinan. Hal tersebut dijelaskan oleh Muhammad Faizal A. Ghani (2013) bahawa dengan pendekatan terkini mengenai kepimpinan sekolah, guru diberikan sedikit kuasa untuk memimpin sekolah dan seterusnya membuat keputusan mengenai sekolah.

(e) Strategi Bakat dan Program Modal Insan

Setelah kumpulan individu dan kompetensi sesuai dikenal pasti untuk mereka melaksanakan strategi penambahbaikan, pendekatan pengurusan strategik bagi menguruskan modal insan memerlukan sebuah strategi untuk mengenal pasti, membangun dan mengekalkan bakat mereka. Strategi tersebut melibatkan aktiviti memilih, mengambil, menempatkan, induksi, pembangunan profesionalisme staf, ganjaran dan penilaian pencapaian staf.

(f) Faktor Konteks

Faktor konteks sering melibatkan faktor di luar kawalan organisasi sekolah tetapi faktor tersebut amat mempengaruhi pembuatan keputusan sekolah. Merujuk kepada Rajah 2, faktor konteks banyak melibatkan program dan dasar penggubal dasar yang mempengaruhi amalan pengajaran guru seperti keperluan mendapatkan lesen mengajar, kesatuan keguruan (tawar menawar mengenai keperluan guru dengan penggubal dasar), pasaran calon guru dan kolej serta universiti.

Ringkasnya, Rajah 2 menunjukkan strategi penambahbaikan pendidikan merupakan asas kepada pengurusan strategik dalam menguruskan modal insan. Untuk menjadi strategik dalam aspek konsep, sistem pengurusan modal insan seharusnya bermula pada peringkat jabatan pendidikan dan data mengenai pengajaran guru dan pembelajaran murid berupaya membantu pihak jabatan menguruskan modal insan. Manakala, untuk menjadi strategik dalam aspek

praktikal, aktiviti modal insan seharusnya melibatkan proses mengenal pasti, membangunkan dan mengekalkan bakat dan latihan warga sekolah khususnya pemimpin dan guru sekolah bagi meningkatkan kompetensi dan kepakaran mereka untuk membolehkan mereka melaksanakan strategi penambahbaikan sekolah.

PENUTUP

Bakat warga sekolah perlu dikenal pasti, dibangunkan dan dikekalkan bagi melahirkan warga sekolah yang berkualiti khususnya dalam kalangan pemimpin dan guru sekolah. Mengenal pasti bakat bermaksud beberapa proses akan terlibat iaitu pemilihan dan tapisan, pengambilan, ganjaran, pembangunan profesionalisme warga sekolah dan peluang kerjaya. Pembangunan bakat warga sekolah pula melibatkan proses berikut: induksi dan pemantauan, pembangunan profesionalisme, pengurusan pencapaian yang mengandungi aktiviti penilaian serta ganjaran. Manakala, proses pengekalan bakat melibatkan aktiviti induksi dan pemantauan, pengurusan pencapaian, pembangunan profesionalisme dan ganjaran.

Proses yang dibincangkan di atas terdapat dalam strategik penambahbaikan pendidikan yang melibatkan pengurusan strategik terhadap sumber manusia bagi menjadikan mereka bercirikan modal insan. Dalam proses tersebut, aktiviti yang melibatkan sumber manusia akan dirancang, dilaksanakan dan dinilai. Selanjutnya, data dan maklumat yang diperolehi menerusi proses penilaian akan digunakan untuk proses penambahbaikan. Implikasinya, warga sekolah yang berkhidmat adalah sumber manusia yang bercirikan modal insan, yang memiliki bakat dan terlatih.

ACKNOWLEDGMENT

This presentation was funded by the grant of Fundamental Research Grant Scheme (FRGS), the Ministry of Education, Malaysia (FP019-2104A)

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113- 124.
- Ayob Jantan. 2005. *Pengetua sekolah yang efektif*. Siri Penguruan Sekolah. Bentong: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Baldwin, J. M. (1986). *Dictionary of philosophy and psychology*. New Delhi: Cosmo Publications.
- Barnett, J. (2006). *Considering growth in teaching: Teaching perspectives on the Ontario performance appraisal*. Tesis yang tidak diterbitkan. University of Toronto, Toronto.
- Bassi, Laurie & Daniel McMurrer. (2007). Maximizing your return on people. *Harvard Business Review*, March 2007.
- Becker, G., Murphy, K. & Tamura, R. (1990). Human capital, fertility, and economic growth. *Journal of Political Economy*, 98(5), 12-29.
- Bolivar, A., & Moreno, J. M. (2006). Between transaction and transformation: The role of school principals as education leaders in Spain. *Journal of Educational Change*, 7(12), 19-31.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Bourgeois, L. J., Duhaime, I. M. & Stimpert, J. L. (1999). *Strategic management: A managerial perspective* (2nd Ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Boyd, Don, Hamp Lankford, Susanna Loeb, J. Rockoff, & James Wyckoff. (2007). *The narrowing gap in new york city teacher qualifications and its implications for student achievement in high-poverty schools*. Washington, DC: The Urban Institute, Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research.
- BusinessDictionary.com Diambil pada 09 September 2015 di <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>
- Bransford, John D., Ann L. Brown, & Rodney Cocking. (2014). *How people learn: Brain, mind, experience, and school*. Washington, DC: National Academy Press.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Chenoweth, K. (2007). *It's being done. Academic success in unexpected schools*. Cambridge: Harvard Education Press.
- Childress, Stacey, Richard Elmore, Allen Grossman & Susan Moore Johnson.

- (2007). *Managing school districts for high performance*. Cambridge: Harvard Education Press.
- Clotfelter, C. T., Ladd, H. F., & Vigor, J. L. (2005). Who teachers whom? Race and the distribution of novice teachers. *Economics of Education Review*, 24(4), 377-392.
- Cohen, David K., & Heather C. Hill. (2015). *Learning policy: When state education reform works*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Coleman, J. S., Campbell, E., Mood, A., Weinfeld, E., Hobson, D., York, R., & McPartland, J. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington, DC: Government Printing Office.
- Craig, J. C., & Grant, R. M. (1996). *Strategic management*. Computindo, Jakarta: Penerbit Ekex Media.
- David, F. R. (1997). *Strategic management*. Ed. ke-6. London: Prentice Hall.
- Edaris Abbu Bakri. (2004). *Pengurusan strategik-konsep dan aplikasi untuk pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Fidler, C., & Rogerson, R. (1996). *Strategic management support systems*. London: Pitman Publishing.
- Goldhaber, Dan, & Dan Player. (2005). What different benchmarks suggest about how financially attractive it is to teach in public schools. *Journal of Education Finance*, 30(3), 211-230.
- Graham, P. (1985). Mary Parker Follett (1868–1933): The Philosopher of Management. *Women in Management Review*, 1(2), 85 – 90
- Grant, M. R. (2010). *Contemporary strategy analysis and cases: Text and sases*. Texas: John Wiley and Sons
- Gratton, Lynda & Catherine Truss. (2003). Three-Dimensional people strategy: Putting human resource policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Gray, D. (2007). Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, 38, 495-517.
- Guarino, C., L. Santibanez, G. Daley, & Dominic Brewer. (2004). *A review of research literature on teacher recruitment and retention*. RAND. Diambil pada 19 September 2015 daripada www.rand.org/publications/TR/TR164/
- Heneman III, Herbert G., & Anthony T. Milanowski. (2004). Alignment of human resource practices and teacher performance competency. *Peabody Journal of Education*, 79(4), 108-125.
- Heneman, Herbert G., III, & Anthony T. Milanowski. (2007). *Assessing human resource alignment: the foundation for building total teacher quality improvement*. Madison: University of Wisconsin, Wisconsin Center for Education Research, Consortium for Policy Research in Education.

- Heneman III, Herbert G. & Timothy A. Judge. (2015). *Staffing organizations (7th Ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Huslid, M. A. (2005). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Hussein Ahmad (2001). A study of the Impact of Social Environment and Background Characteristics on School Achievement in Peninsular Malaysia. *Journal of Educational Research*, 2(1), 23-30.
- Ingersoll, Richard M. (2011). *Is there really a teacher shortage?* Seattle: University of Washington and Center for the Study of Teaching and Policy and The Consortium for Policy Research in Education.
- Istocescu, A. (2015). *Strategia si managementul strategic al organizapiei: concepte fundamentale*. Aplicatii manageriale A.S.E. Bucuresti.
- Klenowski, V., & Lunt, I. (2008). Enhancing learning at doctoral level through the use of reflection? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33, 203-217.
- Levin, J. D., & M. Quinn. (2013). *How we keep high-quality teachers out of urban classrooms*. New York: The New Teacher Project. Diambil pada 16 September 2015 daripada <http://www.newteacherproject.org/report.html>
- Lewis, M. O. (2015). An integrated approach to teaching the capstone strategic management course: A left- and right-brained approach. *Business Education Innovation Journal*, 3(2), 66-72.
- Maranville, S. (2011). The art of strategic management: A case-based exercise. *Journal of Management Education*, 15, 782-807
- Michael, B. (2007). *Instruction to deliver*. London: Portico's Publishing, an imprint of Methuen & Co. Ltd.
- Milanowski, Anthony T. (2003). An exploration of the pay levels needed to attract students with Mathematics, Science and Technology skills to a career in K–12 teaching. *Education Policy Analysis Archives*, 11(50). Diambil pada 16 September 2015 daripada <http://epaa.asu.edu/epaa/v11n50/>
- Milanowski, Anthony & Allan Odden. (2008). *Do teacher pay levels matter?* Madison: University of Wisconsin, Wisconsin Center for Education Research, Consortium for Policy Research in Education.
- Miles, Karen Hawley, Allan Odden, Sarah Archibald & Mark Fermanich. (2004). Inside the black box of school district spending on professional development: Lessons from five urban districts. *Journal of Education Finance*, 30(1), 1-26.
- Mintzberg, H. (1998). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Toronto: Free Press.

- Muhammad Faizal A. Ghani. (2013). Development of effective school model for Malaysian school. *International Journal of Academic Research*, 5,5, 131-142
- National Board Certified. (2011). *Strategic management of human capital case studies*. Kertas kerja dibentangkan dalam Consortium for Policy Research in Education. Madison, Wisconsin.
- Neild, R.C., E. Useem, E. F. Travers, & J. Lesnick. (2003). *Once and for all: Placing a highly qualified teacher in every philadelphia classroom*. Diambil pada 16 September 2015 daripada www.philaedfund.org/pdfs/rfareport.pdf
- Odden, A. R. (2015). *Strategic management of human capital in education*. New York, NY: Routledge.
- Odden, Allan, & Marc C.Wallace, Jr.. (2007a). *How to create world class teacher compensation*. St. Paul, MN: Freeload Press. Diambil pada 16 September 2105 daripada www.freeloadpress.com
- Odden, Allan, & Marc C.Wallace, Jr. (2007b). *Rewarding teacher excellence: A teacher compensation handbook for state and local policymakers*. Madison: University of Wisconsin, Wisconsin Center for Education Research, Consortium for Policy Research in Education.
- Odden, Allan & Kelly, J. (2008) *Strategic management of human capital in public education*. Madison WI: CPRE.
- Odden, Allan & Sarah Archibald. (2015). *Doubling performance and finding the resources to do it*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. New York: McGraw-Hill
- Peitsch, A. L. (2005). *Strategisches management in regionen: Eine analyse anhand des Stakeholder-ansatzes(19th edition)*. Gabler Edition Wissenschaft/Schriften des Center for Controlling & Management, DUV.
- Peske, H. G., & Haycock, K. (2006). *Teaching inequality: How poor and minority students are shortchanged on teacher quality*. Washington, DC: The Education Trust.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E., & Kain, J. F. (2005). *Teachers, schools and academic achievement*. *Econometrica*, 73(2), 417–458.
- Rowe, B. (2000). *The influence of teacher efficacy and readiness for self-directed learning on the implementation of a growth-oriented teacher performance appraisal process*. Kertas dibentangkan dalam the annual meeting of the American Educational Research Association. New Orleans, LA: AERA.
- Rushami Zien Yusoff. (2005). *Pengurusan kualiti: Prinsip dan pelaksanaan*. Shah Alam: Pusat Penerbitan Universiti (UPENA)
- Rushowy, K., & Brown, L. (2013). *Rules on seniority-based hiring are 'harming the profession'*. The Toronto Star, hlm. 1A.

- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (2005). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. Institute of Education, University of London: London.
- Sawchuk, S. (2011). Districts more strategic about hiring teachers. *Education Week*, 30(33), 1-11.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in human capital*. New York: The Free Press.
- Sharon S. Brehm, Saul M. Kassin, & Frederick X. Gibbons (ed). (1981). *Developmental social psychology: Theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Sherman, W. S., Hitt, M. A., DeMarie, S. M., & Keats, B. M. (1999). Managerial morphing: Cognitive requirements for managing in the twenty-first century. Dalam Hunt, J. G., & Phillips, R. L. (Eds.). *Out-of-the-box Leadership: Transforming the Twenty-first Century Army and Other Top-Performing Organizations*. Stamford, CT: JAI Press.
- Sloman, M. (1994). *A handbook for training strategy*. England: Gower.
- Steele, J. (1999). *Wasted values: Harnessing the commitment of public managers*. London, England: Public Management Foundation
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1981). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Thompson, J. L. (2013). *Strategic management: Awareness and change*. London: International Thomson Business Press.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational leadership: Personal growth for professional development*. London: Sage Publications
- Welge, M. K. & Al-Laham, A. (2008). *Strategisches management: Grundlagen: Prozess-Implementierung*. Gabler: Wiesbaden.
- West, M., & Chingos, M. (2009). Teacher effectiveness, mobility, and attrition in Florida. Dalam M. G. Springer, (Ed.). *Performance incentives: Their growing impact on American K-12 education* (hlm.251-272). Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2014). *Concepts in strategic management & business policy*. London: Prentice Hall.
- Zainal Abidin Mohamed. (1998). *Pengurusan strategik - siri pengurusan dan pentadbiran utusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.

STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN NASIONAL:

Studi Teoritis Perkembangan Pendidikan Di Indonesia

Dr. Anzizhan, MM

Dosen Tetap Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sebuah hal yang sangat penting dibahas dan selalu dilakukan upaya perbaikan oleh pemerhati pendidikan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Pendidikan merupakan pembahasan utama dalam setiap negara yang ada di belahan penjuru dunia, bahkan ada beberapa negara yang siap dan berani mengalokasikan belanja negaranya sebanyak 50% untuk pendidikan.

Pendidikan sudah berjalan diatas dunia ini sejak nabi Adam as berada di dunia. Hal ini tersurat dalam al-Quran surat Al Baqoroh ayat 31 secara rinci dijelaskan bahwa Allah lah yang telah mengajarkan nabi Adam as tentang seluruh nama-nama benda yang ada di bumi dan langit. Hal ini membuktikan bahwa Allah telah memberikan pengetahuan kepada Adam, dari yang tidak tahu menjadi tahu tentang nama-nama benda yang ada di langit dan di bumi.

Pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dalam tatanan hidup manusia dan merupakan wahana yang dapat dilakukan oleh manusia itu sendiri untuk membentuk manusia-manusia yang lebih baik dari hari ini. Pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kepribadian manusia, tingkah laku manusia, pola pikir manusia dan kebudayaan yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Oleh karena itu, pendidikan seyogyanya harus terus dikembangkan sesuai dengan perubahan serta tantangan zaman. Disamping itu, kajian manajemen pendidikan di Indonesia juga, kini telah digalakkan demi tujuan yang mulia demi mencerdaskan kehidupan bangsa.

PENDIDIKAN

Menurut Syah dalam Chandra (2009) dikatakan bahwa pendidikan berasal dari kata dasar “didik” yang mempunyai arti memelihara dan memberi latihan.

Kedua hal tersebut memerlukan adanya ajaran, tuntunan, dan pimpinan tentang kecerdasan pikiran. Pengertian pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan perilaku seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Dengan melihat definisi tersebut, sebagian orang mengartikan bahwa pendidikan adalah pengajaran karena pendidikan pada umumnya membutuhkan pengajaran dan setiap orang berkewajiban mendidik. Secara sempit mengajar adalah kegiatan secara formal menyampaikan materi pelajaran sehingga peserta didik menguasai materi ajar.

Selanjutnya, dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 dijelaskan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Inti pendidikan adalah belajar. Tidak ada pendidikan tanpa kegiatan belajar/ pembelajaran. Peserta didik melakukan kegiatan belajar sehingga dirinya berada dalam suasana belajar dan pendidik menyelenggarakan proses pembelajaran. Perlu ditegaskan bahwa belajar adalah usaha atau kegiatan untuk menguasai sesuatu yang baru. Tanpa perolehan berupa sesuatu yang baru maka sesuatu kegiatan tidak dapat disebut belajar, atau disebut kegiatan yang membelajarkan. Dalam hal ini ada lima dimensi belajar (Prayitno. 2009), yaitu

Dimensi tahu	dari tidak tahu menjadi tahu
Dimensi bisa	dari tidak bisa menjadi bisa
Dimensi mau	dari tidak mau menjadi mau
Dimensi biasa	dari tidak biasa menjadi terbiasa
Dimensi ikhlas	dari tidak ikhlas menjadi ikhlas

Secara formal pendidikan itu dilaksanakan sejak usia dini sampai perguruan tinggi. Dalam hal ini, pendidikan secara formal dapat ditempuh mulai dari jenjang pendidikan TK (RA), SD (MI), SMP (MTs), SMA/SMK (MA) dan perguruan tinggi yang dapat ditempuh melalui jenjang strata 1, strata 2, dan program doktoral. Adapun secara hakiki pendidikan dilakukan seumur hidup sejak lahir hingga dewasa.

Dalam PP 27 tahun 1990 bab 1 pasal 1 ayat 2, disebutkan bahwa sekolah untuk peserta didik yang masih kecil adalah salah satu bentuk pendidikan pra sekolah yang menyediakan program pendidikan dini bagi anak usia 4 tahun

sampai memasuki pendidikan dasar (Harianti, 1996). Di samping itu terdapat 6 fungsi pendidikan (Depdiknas, 2004), yaitu: 1) mengenalkan peraturan dan menanamkan disiplin kepada anak., 2) mengenalkan anak pada dunia sekitarnya, 3) menumbuhkan sikap dan perilaku yang baik, 4) mengembangkan kemampuan berkomunikasi dan bersosialisasi, 5) mengembang ketrampilan, kreativitas, dan kemampuan yang dimiliki anak, 6) menyiapkan anak untuk memasuki pendidikan dasar.

Berdasarkan pandangan di atas dapat dipahami bahwa pendidikan merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh seseorang dalam mentranformasikan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain (orang yang belum memiliki pengetahuan tentang pengetahuan yang diberikan oleh orang yang tahu) sehingga peserta didik mendapatkan sesuatu yang berharga dalam dirinya dari proses pendidikan yang telah dijalani.

TUJUAN PENDIDIKAN INDONESIA

Tujuan dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk memberikan rumusan hasil yang diharapkan peserta didik setelah melaksanakan pengalaman belajar (Sadirman, 2004). Dalam merumuskan sebuah tujuan dalam pendidikan tidak segampang membuat karangan bebas pada sebuah kertas putih yang masih kosong. Dalam merumuskan sebuah tujuan, yang harus dibuat dalam menggapai tujuan pendidikan adalah dengan membuat segenap rangkaian yang harus dimiliki oleh peserta didik sesuai dengan tugas perkembangannya masing-masing dan harus disesuaikan dengan perkembangan zaman.

Tujuan pendidikan merupakan sebuah komponen yang sangat penting dalam proses pendidikan dan merupakan *out put* dari sebuah pendidikan. Tujuan pendidikan dapat tercapai secara sempurna apabila diawali dengan sebuah perencanaan pendidikan yang matang, menggunakan media yang tepat, metode pembelajaran yang tepat dan lain-lain. Disamping itu, tujuan pendidikan juga berfungsi sebagai arah yang ingin dicapai dalam melaksanakan aktifitas pendidikan. Dengan adanya tujuan yang jelas maka komponen pelaksanaan pendidikan yang akan dilakukan akan selalu mengacu kepada tujuan-tujuan sehingga proses pendidikan dapat berlangsung secara terarah, efektif dan efisien.

Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan dalam PP No. 38 tahun 1992, pasal 61, ada lima misi dan tujuan kependidikan, yaitu: meningkatkan dan/atau mengembangkan (1) karier, (2) kemampuan, (3) kewenangan profesional, (4) martabat, dan (5) kesejahteraan seluruh tenaga kependidikan. Sedangkan visinya secara umum ialah terwujudnya tenaga kependidikan yang profesional.

Penjabaran lima tujuan dan misi pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan dan/atau mengembangkan karier anggota, merupakan upaya dalam mengembangkan karier anggota sesuai dengan bidang pekerjaan yang diembannya. Karier yang dimaksud adalah perwujudan diri seorang pengemban profesi secara bermakna, baik bagi dirinya maupun bagi orang lain (lingkungannya) melalui serangkaian aktivitas. Organisasi profesi berperan sebagai fasilitator dan motifator terjadinya peningkatan karier setiap anggota. Adalah kewajiban organisasi profesi kependidikan untuk mampu memfasilitasi dan memotifasi anggotanya mencapai karier yang diharapkan sesuai dengan tugas yang diembannya.
2. Meningkatkan dan/atau mengembangkan kemampuan anggota, merupakan upaya terwujudnya kompetensi kependidikan yang handal. Dengan kekuatan dan kewibawaan organisasi, para pengemban profesi akan memiliki kekuatan moral untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya.
3. Meningkatkan dan/atau mengembangkan kewenangan profesional anggota, merupakan upaya para profesional untuk menempatkan anggota suatu profesi sesuai dengan kemampuannya. Organisasi profesi kependidikan bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan kepada anggotanya melalui pendidikan atau latihan terprogram.
4. Meningkatkan dan/atau mengembangkan martabat anggota, merupakan upaya organisasi profesi kependidikan agar anggotanya terhindar dari perlakuan tidak manusiawi dari pihak lain dan tidak melakukan praktik melecehkan nilai-nilai kemanusiaan. Dengan memasuki organisasi profesi kependidikan anggota sekaligus terlindungi dari perlakuan masyarakat yang tidak mengindahkan martabat kemanusiaan dan berupaya memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan standar etis yang disepakati.
5. Meningkatkan dan/atau mengembangkan kesejahteraan, merupakan upaya organisasi profesi kependidikan untuk meningkatkan kesejahteraan lahir batin anggotanya. Dalam teori Maslow, kesejahteraan ini mungkin menempati urutan pertama berupa kebutuhan fisiologis yang harus dipenuhi. Banyak kiprah organisasi profesi kependidikan dalam meningkatkan kesejahteraan anggota. Aspirasi anggota melalui organisasi terhadap pemerintah akan lebih terindahkan dibandingkan individu.

Selanjutnya berdasarkan pendapat yang disampaikan oleh Tirtarahardja & Sulo (2005:37), menjelaskan bahwa tujuan pendidikan memuat gambaran tentang nilai-nilai yang baik, luhur, pantas, benar dan indah untuk kehidupan. Oleh karena itu, tujuan pendidikan memiliki dua fungsi yaitu: 1) memberi

arah kepada segenap kegiatan pendidikan dan, 2) merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh segenap kegiatan pendidikan.

Selanjutnya, secara umum terdapat 4 jenjang tujuan pendidikan, diantaranya sebagai berikut: 1) tujuan umum pendidikan nasional yang tercantum dalam sebuah UU Sisdiknas Tahun 2003 Bab II Pasal 3 yang menjelaskan bahwa tujuan pendidikan adalah bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi Manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab, 2) tujuan institusional yaitu tujuan yang menjadi tugas dari lembaga pendidikan tertentu untuk mencapainya, 3) tujuan kurikuler yaitu tujuan bidang studi atau tujuan mata pelajaran, 4) tujuan instruksional yaitu tujuan pokok bahasan dan subpokok bahasan.

Disamping itu, Nizar (2005:65) memberikan pendapatnya bahwa *output* dari sebuah pendidikan adalah sebagai berikut: 1) memiliki kemampuan intelektual yang mampu menguasai teknologi yang mutakhir sesuai dengan perkembangan zaman, 2) memiliki kemampuan intelektual yang mampu menguasai dan menghayati nilai-nilai luhur sebuah agama, budaya dan lain-lain, 3) mampu menyatukan beberapa pengetahuan menjadi satu kesatuan yang harmonis.

Menurut Rini (2010) bahwa dalam membuat tujuan yang pasti ada tiga komponen yang harus diperhatikan diantaranya sebagai berikut: 1) komponen pendidik, 2) komponen peserta didik, 3) komponen pelaksanaan (proses kegiatan belajar mengajar).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa tujuan pendidikan adalah untuk memberikan sebuah pengetahuan kepada orang lain, sehingga orang tersebut bisa memanfaatkan pengetahuan itu untuk hidup bersama dengan orang lain dan mampu menciptakan sebuah peradaban yang lebih baik untuk masa yang akan datang.

PILAR-PILAR PENDIDIKAN

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pilar diartikan sebagai tiang penyangga (terbuat dari besi atau beton). Selanjutnya dalam bahasa Inggris kata pilar berarti *pillars* yang artinya tiang yang sangat kokoh. Dalam sebuah bangunan yang menjadi acuan dalam menentukan kekuatannya adalah pondasi dan tiang yang digunakan agar bentuk bangunan dapat kelihatan dari kejauhan dan atap bangunan dapat tersusun dengan rapi untuk melindungi setiap bagian dari bangunan itu sendiri.

Begitu pula dengan pendidikan akan terlihat lebih berarti apabila memiliki pilar (tiang) yang kuat. Pilar pendidikan adalah sebuah sendi yang harus dijaga dan ditopang oleh semangat belajar yang kuat melalui pola-pola belajar yang bervisi ke depan dan melakukan pendidikan dengan metode yang bervariasi.

Menurut UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) bentuk pilar yang ada dalam pendidikan adalah sebagai berikut:

1. *Learning to know* (belajar untuk mengetahui) dalam beberapa pendapat menyatakan bahwa *learning to know* adalah belajar untuk berfikir (Qodry Azizy, 2002). Dalam hal ini menggunakan seluruh akal untuk memikirkan sesuatu untuk mendapatkan sebuah pengetahuan. *Learning to know* adalah bagian dari proses pembelajaran yang memungkinkan pelajar/peserta didiknya untuk tidak sekedar memperoleh pengetahuan tapi juga menguasai teknik memperoleh pengetahuan tersebut. Pilar ini berpotensi besar untuk mencetak generasi muda yang memiliki kemampuan intelektual dan akademik yang tinggi. Tidak hanya memperoleh pengetahuan tapi juga menguasai teknik memperoleh pengetahuan tersebut. Pilar ini berpotensi besar untuk mencetak generasi muda yang memiliki kemampuan intelektual dan akademik yang tinggi. Secara implisit, *learning to know* bermakna belajar sepanjang hayat (*life long education*). Asas belajar sepanjang hayat bertitik tolak atas keyakinan bahwa proses pendidikan dapat berlangsung selama manusia hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah. Sehubungan dengan asas pendidikan seumur hidup, maka peranan subjek manusia untuk mendidik dan mengembangkan diri sendiri secara wajar merupakan kewajiban kodrati manusia. Dengan kebijakan tanpa batas umur dan batas waktu untuk belajar, maka kita mendorong supaya tiap pribadi sebagai subjek yang bertanggung jawab atas pendidikan diri sendiri menyadari, bahwa: 1) proses dan waktu pendidikan berlangsung seumur hidup sejak dalam kandungan hingga manusia meninggal. 2) bahwa untuk belajar, tiada batas waktu. Artinya tidak ada kata terlambat atau terlalu dini untuk belajar. 3) belajar/ mendidik diri sendiri adalah proses alamiah sebagai bagian integral/ totalitas kehidupan (Salam, 1997:207).
2. *Learning to do* (belajar untuk melakukan) yaitu sasaran dari pilar ke dua ini adalah kemampuan kerja generasi muda. Peserta didik diajarkan untuk melakukan sesuatu dalam situasi yang konkrit yang tidak terbatas pada penguasaan keterampilan yang mekanistik melainkan juga keterampilan dalam berkomunikasi, berkerja sama, mengelola dan mengatasi suatu konflik. Melalui penerapan pilar kedua ini, dimungkinkan mampu mencetak generasi baru yang *intelligent* dalam bekerja dan mempunyai kemampuan untuk

berinovasi. Pendidikan membekali manusia tidak sekedar untuk mengetahui, tetapi lebih jauh untuk terampil berbuat/ mengerjakan sesuatu sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi kehidupan. Sasaran dari pilar kedua ini adalah kemampuan kerja generasi muda untuk mendukung dan memasuki ekonomi industri (Soedijarto, 2010). Sekolah sebagai wadah masyarakat belajar hendaknya memfasilitasi peserta didiknya untuk mengaktualisasikan ketrampilan yang dimiliki, serta bakat dan minatnya agar "*Learning to do*" dapat terealisasi. Secara umum, bakat adalah kemampuan potensial yang dimiliki seseorang untuk mencapai keberhasilan pada masa yang akan datang. Sedangkan minat adalah kecendrungan dan kegairahan yang tinggi atau keinginan yang besar terhadap sesuatu.

3. *Learning to be* (belajar untuk menemukan diri sendiri). Pendidikan melalui proses pembelajaran juga harus mengarahkan peserta didik pada penemuan jati dirinya yang utuh, sehingga mempunyai pijakan kuat dalam bertindak dan tidak mudah terbawa arus, yang pada akhirnya menjadi manusia yang seluruh aspek kepribadiannya berkembang secara optimal dan seimbang baik intelektual, emosi, sosial, fisik, moral maupun religiusitas (Nana Syodih Sukmadinata. 2000). Pendidikan haruslah mengajarkan kepada peserta didik agar menjadi "tahu diri" sehingga sadar atas kekurangannya, kemudian mau belajar. Karena tidak ada sesuatu menjadi besar atau kuat tanpa belajar. Sadar akan kemampuannya akan membangkitkan kesadaran terhadap prestasi yang diperoleh.
4. *Learning to live together* (belajar untuk hidup bersama) Bahwa kenyataan kehidupan di dunia ini adalah pluralisme, majemuk dan beraneka ragam baik ras, agama, etnik dan sekte sehingga tidak mungkin mengajarkan anak untuk hidup sendiri atau untuk diri sendiri karena bagaimanapun juga seseorang butuh orang lain, sehingga jenis belajar ini adalah mengajarkan untuk dapat bersosial dan bermanfaat di lingkungannya. Menurut Jumadi (2010) konteks *learning to live together* terkait dengan kemampuan peserta didik berperan serta dan bekerja sama dengan orang lain dalam semua kegiatan manusia. Dan ini mempunyai fungsi strategis terlebih di masyarakat majemuk, perlu membangun peserta didik tidak hanya cerdas secara mental, tetapi juga perlu cerdas secara sosial bahkan spiritual.

Berdasarkan keempat pilar pendidikan menurut UNESCO di atas, maka oleh Prayitno (2009) menambahkan bahwa pilar-pilar dalam pendidikan itu lima, empat diantaranya adalah pilar yang disampaikan oleh UNESCO, sementara itu pilar yang kelima yaitu *learning to believe in God* (Belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa). Dalam hal ini, Prayitno menjelaskan

bahwa belajar itu untuk meningkatkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah swt.

Dengan semakin banyak pengetahuan yang dimilikinya maka diharapkan akan semakin kuatlah keimanan dan ketaqwaannya kepada Allah sehingga dapat mewujudkan generasi yang Islami. Kedudukan dan kewajiban yang harus dilakukan oleh peserta didik setelah melakukan proses pembelajaran adalah memiliki akhlak yang mulia, baik secara vertikal (dirinya dengan manusia lain) maupun secara horizontal (dirinya dengan Tuhan yang telah menciptakannya). Dalam konsep berakhlak mulia secara vertikal dapat dilakukan dengan menghormati orang yang lebih tua dari dirinya, dan menyayangi orang yang lebih muda dari dirinya. Dalam konsep berakhlak mulia secara horizontal dapat dilakukan dengan mengabdikan diri dan menghinakan diri dihadapan Allah Swt dengan cara melaksanakan perintahnya dan meninggalkan larangannya.

Selanjutnya menurut Major (dalam Hartoyo, 2010) menyatakan bahwa pilar pendidikan ada enam, diantaranya sebagai berikut:

1. Keterpercayaan (*Trustworthiness*). Pilar pertama ini mengandung unsur-unsur berikut: a) kejujuran, yang merefleksikan keengganan untuk berbohong, menipu, atau mencuri; b) reliabilitas, yang mencakup pemenuhan komitmen, kepatuhan akan aturan dan kode etik yang mengikat; c) keberanian bertindak atas dasar kebenaran; d) pembangunan reputasi yang baik; dan e) kesetiaan, baik pada keluarga, teman, dan negara.
2. Rasa hormat. Komponen pembangun pendidikan ini adalah a) menghargai dan memperlakukan orang lain dengan hormat; b) bertenggang rasa dan menerima berbagai perbedaan; c) berperilaku baik dan menghindari kata-kata kasar; d) mempertimbangkan perasaan orang lain; e) tidak mengancam, memukul atau mencederai orang lain; dan f) menahan amarah, tidak menghina orang lain, dan tidak memaksa ketidaksetujuan pada orang lain.
3. Bertanggung jawab. Bertanggung jawab dipahami dalam beberapa perspektif seperti melaksanakan kewajiban, membuat perencanaan, ketangguhan, berusaha melakukan yang terbaik, pengendalian diri, disiplin, berpikir sebelum bertindak, bertanggung jawab atas ucapan, perbuatan, dan sikap, dan menjadi teladan bagi orang lain.
4. Adil (*Fairness*). Pengertian *fairness* adalah kesediaan untuk bertindak adil bagi diri sendiri dan orang lain. Tindakan adil ini diindikasikan oleh kesediaan untuk mengikuti aturan main, memberikan kesempatan pada diri sendiri dan orang lain, berpikiran terbuka (mau mendengar orang lain), tidak memanfaatkan orang lain, tidak menyalahkan orang lain dengan semena-mena, dan memperlakukan orang lain secara adil.

5. Keperdulian. Secara nyata keperdulian ditandai oleh keramahan/kebaikan hati, simpati dan empati, rasa terima kasih, kemauan memaafkan orang lain, dan membantu orang yang tengah membutuhkan.
6. Rasa Persatuan (*Citizenship*). Nilai-nilai rasa persatuan ini dimanifestasikan dalam bentuk kontribusi nyata untuk membuat komunitas tempat ia berada menjadi lebih baik, bekerjasama dengan orang lain, terlibat dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan, terus mengikuti perkembangan informasi, menjadi anggota masyarakat yang baik, mematuhi hukum dan perundang-undangan, menghargai para pemimpin, peduli pada lingkungan, dan kesukarelaan.

Upaya pendidikan dapat diwujudkan dan diselenggarakan melalui kegiatan belajar dan proses pembelajaran. Dalam proses pembelajaran, peserta didik dan pendidik berinteraksi melalui berbagai kegiatan yang mengolah materi pembelajaran tertentu untuk mencapai tujuan pembelajaran. Dalam proses pembelajaran menurut Prayitno (2009) ada dua pilar pembelajaran. Pilar pembelajaran ini dikualifikasikan dalam dua kategori, yaitu:

1. kewibawaan yang merupakan sentuhan tingkat tinggi dalam hubungan pendidik dan peserta didik. Dalam mewujudkan kewibawaan pada diri pendidik, ada beberapa komponen yang harus dimiliki, yaitu:
 - a. Pengakuan dan penerimaan, dalam hal ini pendidik mendapat pengakuan dari peserta didik bahwa orang yang memberikan pendidikan adalah guru mereka yang wajib dijadikan panutan dalam kehidupan. Disamping itu peserta didik mau menerima gurunya apa adanya.
 - b. Kasih sayang dan kelembutan, dalam hal ini seorang pendidik harus memiliki sifat kasih sayang dalam memperlakukan peserta didiknya. Disamping itu pada setiap perlakuan yang dilakukan oleh pendidik harus dengan kelembutan kepada peserta didiknya.
 - c. Penguatan, seorang pendidik harus mampu memberikan motivasi kepada peserta didiknya, sehingga dari waktu ke waktu bisa meningkatkan semangat belajar siswa.
 - d. Tindakan tegas yang mendidik, pendidik harus mampu melaksanakan tindakan-tindakan tegas yang sifatnya mendidik, sehingga tidak tercipta di *mind set* peserta didik bahwa pendidik mereka adalah orang yang mudah diatur.
 - e. Pengarahan dan keteladanan, seorang pendidik diharapkan mampu mengarahkan peserta didiknya kepada hal-hal yang baik dan selalu memberikan contoh keteladanan dalam setiap aktivitasnya.

2. kewiyataan yang merupakan penerapan teknologi tinggi dalam praktik pendidikan. Dalam penerapan kewiyataan, ada beberapa pokok yang harus diperhatikan, diantaranya sebagai berikut:
 - a. Materi pembelajaran adalah konten yang akan diberikan kepada peserta didik, seorang pendidik akan kelihatan mempunyai kewiyataan di mata siswanya apabila pendidik mampu memberikan materi pendidikan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh peserta didik.
 - b. Metode pembelajaran adalah cara pendidik dalam memberikan materi yang akan disampaikan. Dalam hal ini pendidik diharapkan kreatif dalam menggunakan metode pembelajaran sehingga proses pembelajaran dapat berjalan secara aktif.
 - c. Alat bantu pembelajaran yaitu media yang digunakan oleh pendidik dalam menyampaikan materi pembelajaran kepada peserta didik. Dalam hal ini diharapkan pendidik mampu menggunakan alat-alat pendidikan yang canggih untuk digunakan dalam proses pembelajaran. Dengan menggunakan alat yang canggih maka akan menambah kenyamanan peserta didik dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar.
 - d. Lingkungan pembelajaran, pendidik harus mampu memilih lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman. Dengan lingkungan yang seperti ini maka akan meningkatkan kewiyataan pendidik di mata peserta didik.
 - e. Penilaian hasil pembelajaran, dalam memberikan nilai peserta didik diharapkan pendidik harus objektif dan memberikan nilai siswa sesuai dengan kadar pengetahuan yang telah dimilikinya dari hasil proses belajar yang telah dijalani selama ini.

Dengan dua pilar utama pembelajaran tersebut, bangunan proses pembelajaran yang ditegakkan oleh pendidik akan kokoh dan peserta didik akan merasa aman, nyaman, dan bergairah berada dalam bangunan seperti itu. Peserta didik merasa tergerakkan secara leluasa dalam mengambil manfaat sebesar-besarnya dari berbagai kondisi yang ada pada bangunan proses pembelajaran yang kokoh itu.

SUASANA PENDIDIKAN DI INDONESIA

Indonesia merupakan negara yang besar, terdiri dari lima pulau besar dan sekitar 17.500 pulau-pulau kecil yang menyebar mulai dari sabang sampai marauke. Merujuk kepada luasnya wilayah Negara Indonesia, maka tidak semua daerah mendapatkan pemerataan penerimaan layanan pendidikan bagi setiap warga negara. Hal ini terjadi karena susahnya akses transportasi

dan akses informasi ke daerah-daerah yang jauh dari jangkauan ibu kota negara atau ibu kota provinsi.

Dalam sebuah sejarah pendidikan Indonesia telah mencatat bahwa ada 29 orang menteri pendidikan yang telah dipercayakan dalam menangani pendidikan di negara ini. Sampai saat ini pendidikan di Indonesia masih belum sempurna. Di tanah air (Indonesia) dunia pendidikan menjadi *training topic* dalam beberapa dasawarsa terakhir ini. Hal ini menjadi pembahasan karena semakin rendahnya kualitas pendidikan yang ada di Indonesia dibandingkan negara-negara asing terutama negara tetangga seperti Malaysia dan Singapura.

Berdasarkan hasil informasi yang dipublikasikan oleh PISA (*programme for international student assessment*) menjelaskan bahwa kondisi pendidikan di Indonesia beberapa dasawarsa terakhir ini mengalami kesuraman bahkan semakin hari kesuraman itu semakin bertambah parah.

Indonesia merupakan negara yang telah merdeka selama 70 tahun. Dengan usia kemerdekaan yang dapat dikatakan cukup tua ini, Indonesia masih belum dapat memberikan pelayanan yang sempurna kepada seluruh masyarakat Indonesia, khususnya pelayanan pendidikan secara merata mulai dari sabang sampai marauke. Hal ini dapat dilihat dari informasi yang disampaikan oleh menteri pendidikan dan kebudayaan Anies Baswedan pada sebuah seminar yang disampaikan pada tanggal 1 Desember 2014 menyampaikan bahwa 75% sarana dan prasarana pendidikan yang ada di Indonesia tidak memenuhi standar minimal pendidikan, selanjutnya berdasarkan hasil ujian kompetensi guru yang ada di Indonesia bahwa rata-rata nilai hasil ujian kompetensi guru sebesar 44,5 sementara itu, hasil minimal yang diharapkan adalah 70, informasi tentang kurikulum yang susah di sampaikan ke daerah-daerah terpencil karena susahny komunikasi dan informasi yang terjalin.

Selanjutnya menurut hasil riset yang dilakukan oleh UNESCO pada tahun 2012, bahwa minat baca orang Indonesia memiliki perbandingan 1:1.000 orang. Hal ini merupakan sebuah fenomena yang sangat memilukan bagi para aktivis pendidikan. Berdasarkan fenomena ini penulis berniat untuk menyampaikan wacana ini menjadi pembahasan yang harus dicari jalan solusinya agar Indonesia mampu mewujudkan cita-citanya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Selanjutnya, Tilaar (1999) menjelaskan bahwa realita tentang pendidikan yang ada di Indonesia adalah sebagai berikut: 1) menurunnya moral dan akhlak peserta didik. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya peserta didik yang tidak menghargai orang yang lebih tua dari dirinya, dan tidak menyayangi orang yang lebih muda dari dirinya. 2) Adanya ketidakmerataan penerimaan pendidikan di wilayah NKRI, 3) rendahnya kualitas pendidikan diberbagai jenjang dan

jenis pendidikan, 4) rendahnya efesien internal sistem pendidikan nasional, 5) rendahnya efesien eksternal sistem pendidikan nasional, 6) kelembagaan dan pelatihan pendidikan yang kurang serius dalam membentuk tenaga yang berkualitas, 7) manajemen pendidikan yang kurang sejalan dengan pembangunan nasional, 8) sumber daya manusia yang kurang profesional, dalam hal ini masih banyak ditemukan pendidik yang tidak bisa menggunakan manfaat fasilitas komputer sebagai media dalam belajar.

STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN NASIONAL

Sagala (2012: 16) menyebutkan bahwa variabel penting dalam sumber daya manusia adalah kemampuan-kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*values*), kebutuhan-kebutuhan (*needs*), dan karakteristik demografisnya (penduduk). Untuk itu, pendidikan sangat dibutuhkan dalam hal pengembangan variabel-variabel yang dimaksud. Di setiap negara, baik negara maju maupun berkembang terus mengevaluasi sistem pendidikannya dengan harapan agar pendidikan dapat lebih baik sehingga berdampak pada peningkatan mutu sumber daya manusia untuk pembangunan nasional.

Amerika Serikat sebagai negara maju juga terus mengevaluasi kebijakan-kebijakan pendidikannya, sebagaimana yang diungkapkan oleh Cohen dan Spillance (1992: pp. 3-4) Bruce S. at. all (2004:83) *“major efforts are under way to mobilize much more consistent and powerful direction for instruction from state or national agencies.... to create state and national curricula and tests to pull instruction in the same direction. Under the guise of education reform, president Bush signed legislation mandating state testing of students at every grade level between grades 3 and 8.*

Ungkapan diatas dapat disimpulkan bahwa upaya besar sedang dilakukan pemerintah untuk memobilisasi pendidikan kearah yang lebih maju, lebih konsisten dan kuat serta agar menuju arah yang sama dengan membuat kurikulum dan tes secara nasional, Presiden Bush menandatangani undang-undang yang mewajibkan tes terhadap siswa pada setiap tingkat kelas antara nilai 3 dan 8.

Pendidikan di Indonesia sejak berakhirnya era orde baru menuju reformasi, arah pendidikan Indonesia yang dulunya bersifat sentralisasi sekarang menjadi desentralisasi atau sering disebut dengan otonomi daerah.

Saleh (1963) mengartikan otonomi sebagai hak mengatur dan memerintah daerah sendiri, hak yang diperoleh dari pemerintah pusat. Wayong (1979 : 16) mengemukakan bahwa otonomi daerah adalah kebebasan untuk memelihara

dan memajukan kepentingan khusus daerah, dengan keuangan sendiri, menentukan hukum sendiri, dan pemerintahan sendiri.

Menurut Fransisca dalam Muhdi (2007:149), ada empat bentuk desentralisasi pendidikan, yakni: *a) dekonsentrasi*, yakni pengalihan kewenangan ke pengaturan tingkat yang lebih rendah dalam jajaran birokrasi pusat, *b) pendelegasian*, yaitu pengalihan kewenangan ke badan quasi pemerintah atau badan yang dikelola secara publik, *c) devolusi*, yakni pengalihan ke unit pemerintahan daerah, *d) swastanisasi*, berupa pendelegasian kewenangan ke badan usaha swasta atau perorangan. Melihat keadaan di Indonesia sendiri, sejauh yang telah dilakukan nampaknya cenderung mengambil bentuk yang terakhir, yaitu swastanisasi.

Kebijakan diatas dari sentralisasi menuju desentralisasi hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula bersifat umum telah dirinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana/biaya telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut.

Menguatnya aspirasi otonomi dan desentralisasi khususnya di bidang pendidikan, tidak terlepas dari kenyataan adanya kelemahan konseptual dan penyelenggaraan pendidikan nasional, khususnya selama orde baru. Sebagaimana diungkapkan Azyumardi Azra bahwa di antara masalah dan kelemahan yang sering diangkat dalam konteks ini adalah: *a)* kebijakan pendidikan nasional yang sangat sentralistik dan serba seragam, yang pada gilirannya mengabaikan keragaman sesuai dengan realita masyarakat Indonesia di berbagai daerah, *b)* kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional lebih berorientasi kepada pencapaian target kurikulum, pada gilirannya mengabaikan proses pembelajaran yang efektif dan mampu menjangkau seluruh ranah dan potensi anak didik. Proses pembelajaran sangat berorientasi pada ranah kognitif dengan pendekatan formalisme dan pada saat yang sama, cenderung mengabaikan ranah afektif dan psikomotorik.

Suryono (2000:6) menjelaskan bahwa kebijakan otonomi pendidikan dalam konteks otonomi daerah sebagai berikut, diantaranya:

- a) secara general otonomi pendidikan menuju pada upaya meningkatkan mutu pendidikan sebagai jawaban atas “kekeliruan” kita selama lebih dari 20 tahun bergelut dengan persoalan-persoalan kuantitas.
- b) pada sisi otonomi daerah, otonomi pendidikan mengarah pada menipisnya kewenangan pemerintah pusat dan membengkaknya kewenangan daerah otonom, atas bidang pemerintahan berlabel pendidikan yang harus disertai dengan tumbuhnya pemberdayaan dan partisipasi masyarakat.
- c) terdapat potensi tarik menarik antara otonomi pendidikan dalam konteks otonomi daerah dalam menempatkan kepentingan ekonomik dan finansial

sebagai kekuatan tarik menarik antara pemerintahan daerah otonom dan institusi pendidikan.

- d) kejelasan tempat bagi institusi-institusi pendidikan perlu diformulasikan agar otonomi pendidikan dapat berjalan pada relnya.
- e) pada tingkat persekolahan, otonomi pendidikan berjalan atas dasar desentralisasi dan prinsip *School Based Management* pada tingkat pendidikan dasar dan menengah; penataan kelembagaan pada level dan tempat yang menjadi faktor kunci keberhasilan otonomi pendidikan.
- f) sudah selayaknya jika otonomi pendidikan harus bergandengan dengan kebijakan akuntabiliti terutama yang berkaitan dengan mekanisme pendanaan atau pembiayaan pendidikan.
- g) pada level pendidikan tinggi, kebijakan otonomi masih tetap berada dalam kerangka otonomi keilmuan.
- h) dalam konteks otonomi daerah, kebijakan otonomi pendidikan tinggi dapat ditempatkan bukan pada kepentingan daerah semata-mata melainkan pada kenyataan bahwa pendidikan tinggi adalah aset nasional.
- i) secara makro, apapun yang terkandung di dalamnya, otonomi pendidikan tinggi haruslah menonjolkan keunggulan-keunggulannya.

Dengan adanya kebijakan desentralisasi ataupun otonomi daerah seharusnya pendidikan yang berjalan di Indonesia ini adalah pendidikan yang terarah dan memiliki kualitas yang baik dan terarah. Menurut Buya Hamka (1962) bahwa kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kesempurnaan sistem pelaksanaan pendidikan dan pengajaran yang ditawarkan. Dalam hal ini sistem merupakan satu kesatuan yang saling memiliki ketergantungan dan mempengaruhi antara yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dimulai dari perencanaan pembelajaran, metode yang digunakan dalam belajar dan tujuan yang harus dicapai oleh peserta didik setelah proses belajar dan mengajar berlangsung.

Pendapat Buya di atas maka dapat dipahami bahwa seharusnya pendidikan yang dilakukan di Indonesia adalah pendidikan yang telah mempunyai perencanaan yang matang, sehingga dalam pelaksanaannya dapat terarah dan terstruktur sehingga tidak terjadi kekacauan atau *double activities* dalam proses belajar mengajar. Selanjutnya dalam proses belajar mengajar juga harus dilaksanakan dengan metode pembelajaran yang menyenangkan dan menyesuaikan metode pembelajaran dengan tingkat pendidikan yang akan dididik. Dalam merancang metode pembelajaran bisa saja seorang guru mengambil dua metode pembelajaran yang diramu menjadi satu sehingga dapat membuat peserta didik semangat dalam belajar dan suasana belajar menjadi hangat. Tidak seperti yang selama

ini kita rasakan, proses pembelajaran yang monoton sehingga membuat peserta didik cepat merasa bosan dan mengantuk.

Selain itu, seharusnya peserta didik yang ada di Indonesia ini tidak dijadikan sebagai bahan percobaan dalam melakukan kurikulum pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan seringnya berganti kurikulum pendidikan di Indonesia. Seharusnya para penggiat pendidikan hanya menetapkan satu kurikulum dan harus memiliki keyakinan yang kuat bahwa kurikulum yang telah dirancang ini dapat mengantarkan peserta didik kepada sebuah tujuan pendidikan.

Sudah banyak usaha yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia khususnya menteri pendidikan dan kebudayaan dalam menyikapi dan mensiasati permasalahan pendidikan di Negara Indonesia. Akhir-akhir ini usaha yang dilakukan oleh menteri pendidikan adalah dengan membuat program SM3T (sarjana mendidik untuk daerah terdepan, terluar dan tertinggal) dengan tema baju bersama membangun yang diproyektasikan kepada guru-guru yang baru menyelesaikan studinya untuk melaksanakan proses pendidikan di daerah tertinggal, terluar dan terdalam.

Program SM-3T dimaksudkan untuk membantu mengatasi kekurangan guru, sekaligus mempersiapkan calon guru profesional yang tangguh, mandiri, dan memiliki sikap peduli terhadap sesama, serta memiliki jiwa untuk mencerdaskan anak bangsa, agar dapat maju bersama mencapai citacita luhur seperti yang diamanatkan oleh para pendiri bangsa Indonesia (Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2012).

Selanjutnya, strategi yang dikembangkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dalam menyelesaikan masalah pendidikan di Indonesia adalah sebagai berikut:

- a. Persamaan kesempatan dalam memperoleh pendidikan seperti yang diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 bahwa setiap orang mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu
- b. Aksesibilitas, dapat dijelaskan bahwa setiap orang tanpa memandang asal usulnya mempunyai akses yang sama terhadap pendidikan pada semua jenis dan jalur pendidikan
- c. Keadilan dan atau kewajaran (*equity*) dijelaskan bahwa perlakuan kepada peserta didik sesuai dengan keadaan internal dan eksternal peserta didik, dalam arti adalah wajar dan adil jika peserta didik diperlakukan sesuai dengan kemampuan, bakat dan minatnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan penjabaran di atas maka dapat disimpulkan bahwa suasana pendidikan di Indonesia memiliki banyak permasalahan yang harus diselesaikan dalam waktu dekat. Para pejabat pemerintahan telah berupaya semaksimal mungkin dalam menyelesaikan masalah pendidikan. Tetapi dalam sebagian sisi ada beberapa masalah yang masih belum dapat di selesaikan, disinilah peran kita sebagai penggiat pendidikan dalam membantu pemerintah dalam menyelesaikan permasalahan pendidikan dengan cara menemukan solusi permasalahan melalui penelitian-penelitian yang terkait dengan pendidikan

Disamping beberapa permasalahan pendidikan yang ada, terdapat juga peningkatan pendidikan pada sisi lain. Ini membuktikan dinamika dunia pendidikan di Indonesia selalu mengalami perubahan. Hal ini memiliki keterkaitan dengan sistem kepemimpinan yang ada dalam tatanan pemerintahan. Dengan bergantinya pemimpin di negara ini, maka ada beberapa peraturan dan sistem pendidikan yang harus dirubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anies R. Baswedan. 2014. *Gawat Darurat Pendidikan di Indonesia*. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. disampaikan dalam Silaturahmi Kementerian dengan Kepala Dinas. Jakarta: Desember 2014.
- Cooper, Bruce S. at.all. 2004. *Better Policies, Better Schools; Theories and Applications*. Pearson Education, Inc.
- Chandra Fransisca. 2009. *Peran Partisipasi Kegiatan di Alam Masa anak, Pendidikan dan Jenis Kelamin sebagai Moderasi Terhadap Perilaku Ramah Lingkungan*. Disertasi S3. Program Magister Psikologi Fakultas Psikologi. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2012. *Pedoman Pelaksanaan sm 3t*. Jakarta. Kementerian pendidikan dan kebudayaan.
- H.A.R. Tilaar. 1999. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia.
- Hamka. 1996. *Lembaga Hidup*. Jakarta: Djajamurni.
- Indra Hartoyo. 2012. *Pengintegrasian Pilar-Pilar Pendidikan Karakter dalam Proses Pembelajaran di Perguruan Tinggi*. FBS: Unimed.
- Jumadi. 1962. *Perlu Membangun Pembelajaran Humanis*. ,<http://www.unlamview.com>.
- Kemeterian Pendidikan dan Kebudayaan. 2012. *Sambutan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada Peringatan Hari Pendidikan Nasional*.
- Muhdi, Ali. 2007. *Konfigurasi Politik Pendidikan Nasional*. Yogyakarta. Pustaka Fahima.
- PP No. 38 Tahun 1992 Tentang Tujuan Pendidikan.
- Prayitno. 2009. *Wawasan Dasar Bimbingan dan Konseling*. Padang. UNP Press.
- Qodry Azizy. 2002. *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial, Mendidikan Anak Sukses Masa Depan: Pandai dan Bermanfaat*. Semarang: Aneka Ilmu.
- Sadirman. 2004. *Interaksi dan Motivasi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sagala, Saiful. 2012. *Human Capital : Kepemimpinan Visioner dan Beberapa Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Saleh, Syarif. 1963. *Otonomi dan Daerah Otonom*. Jakarta : Penerbit Endang Salam, Burhanuddin. 1997. *Pengantar Pedagogik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Suryono, Yoyon. 2000. *Arah Kebijakan Otonomi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta. FIP UNY
- Umar Tirtarahardja & S.L. La Sulo. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Undang-undang No. 20 Tahun 2003. Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- UNESCO. 1996. *Learning the Treasure Within*. Paris. Co-publication unesco/odile Jacob Publishers.
- Wayong J. 1979. *Asas dan Tujuan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Penerbit Djambatan
- Yuli Sectio Rini. 2010. *Pendidikan: Hakekat, Tujuan dan Proses*. UNY

KEBIJAKAN PENDIDIKAN:

Studi Teoritis di Indonesia

Amiruddin

Email: amirhsb84@gmail.com

Dosen Tidak Tetap Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sumatera Utara

Abstrak

Kebijakan adalah serangkaian tujuan, rencana, program-program yang dibuat untuk menjadi pedoman ketika melakukan kegiatan atau mengambil keputusan di mana kebijakan tersebut memiliki sanksi jika tidak dilaksanakan.

Maka dengan itu kebijakan pendidikan sampai saat ini menjadi isu yang begitu besar ketika pendidikan kita sudah jauh dari negara-negara maju, maka untuk itu diperlukan suatu kebijakan yang konsisten dan komitemen untuk mengambil suatu keputusan pendidikan kita agar lebih maju kedepan. Semua itu tidak terlepas dari Undang-undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah di arahkan untuk menentukan suatu kebijakn pendidikan sebagai berikut; 1) Perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan; 2) Kemampuan akademik dan profesional; 3) Pembaharuan sistem pendidikan; 4) Memberdayakan lembaga pendidikan baik sekolah maupun luar sekolah; 5) Melakukan pembaharuan dan pemantapan sistem pendidikan nasional; 6) Meningkatkan kualitas lembaga pendidikan; 7) Mengembangkan kualitas sumber daya manusia; dan 8) Meningkatkan penguasaan, pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Disamping merujuk kepada Undang-undang tersebut maka perlu ada pendekatan dalam suatu kebijakan pendidikan yakni: 1) Pendekatan empirik; 2) Pendekatan evaluatif. Untuk sebagai calon pengambil keputusan hendaknya kita memahami serta memberi pendekatan dan model-model dan isu-isu yang terkait dalam kebijakan pendidikan yang dapat memudahkan kita dalam mengambil keputusan untuk memecahkan suatu masalah pendidikan kita.

A. Pendahuluan

Dewasa ini sistem pendidikan semakin berkembang pesat. Segala sesuatu yang dapat mengembangkan sistem pendidikan diterapkan guna mencapai tujuan pendidikan. Seperti kita ketahui bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu,

cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Kebijakan maupun kebijaksanaan merupakan suatu hal yang fundamental dalam segala bentuk kegiatan khususnya dalam dunia pendidikan. Mengapa demikian? Karena yang namanya kebijakan dan kebijaksanaan menjadi tolak ukur atau barometer atas konsekuensi yang akan dicapai. Artinya sejauh mana kualitas dari kebijakan tersebut, sejauh itu pula tingkat keberhasilan yang akan didapatkannya. Pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu upaya mewarisi nilai yang menjadi penolong dan penentu umat manusia dalam menjalani kehidupan, untuk memperbaiki nasib dan peradaban umat manusia. Tanpa pendidikan, manusia Indonesia tidak akan mampu dan sanggup untuk bersaing dengan manusia lainnya. Namun pendidikan yang berkualitas tidaklah lahir dengan sendirinya, diperlukan sebuah regulasi sistem atau kebijakan yang mengatur tentang pendidikan tersebut. Lahirnya UU No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional merupakan bagian upaya dari kebijakan pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di era modern ini. Undang-undang ini memang telah lebih komprehensif dan jelas menyatakan tentang standarisasi pendidikan dan peningkatan mutu.

Dengan undang-undang ini kebijakan pendidikan berubah, yang tadinya otoritas penyelenggaraan pendidikan berada di tangan pemerintah pusat, sekarang otoritas tersebut berada di tangan pemerintah daerah. Permasalahan pendidikan yang dihadapi Pemerintah Indonesia memang sangat kompleks. Selain menyediakan pendidikan bagi penduduk usia belajar yang jumlahnya begitu besar, kita menghadapi perubahan dan perkembangan teknologi dan informasi yang begitu deras, yang tidak diimbangi peningkatan mutu sumber daya pembelajaran, termasuk dalam hal peningkatan mutu guru, kurikulum, alat pembelajaran, dan lainnya.

Sebagaimana dipaparkan dalam media Indonesia 6 Juli 2012 dalam Supardi U.S. menyatakan salah satu cita-cita bangsa Indonesia merdeka yaitu mencerdaskan bangsa. Oleh karenanya, sejalan dengan cita-cita kemerdekaan bangsa Indonesia tersebut, maka pendidikan merupakan hal yang harus mendapat prioritas. Dalam upaya pembangunan bidang pendidikan ini, undang-undang dasar hasil amandemen telah mengamanatkan bahwa minimal 20% APBN/APBD diperuntukkan untuk bidang pendidikan. Harahap (2011) menyebutkan, pemerintah telah mengalokasikan anggaran pendidikan sebesar Rp 225,2 triliun atau 20% dari APBN tahun 2010, dan Rp 266,9 triliun atau 20,2% dari APBN tahun 2011. Melengkapi ini, berita harian Media Indonesia Jujur Bersuara tanggal 6 Juni 2012 menyampaikan rincian anggaran pendidikan tahun 2009 sampai 2012 seperti berikut:

Tabel. 1 Anggaran Pendidikan Tahun 2009-2012

TAHUN	ALOKASI (RP TRILIUN)	RASIO (% TERHADAP APBN)
2009	206,28	20,8
2010	225,23	20,0
2011	266,94	20,2
2012	310,80	20,2

Sumber: Media Indonesia, 6 Juni 2012

Dalam upaya pembangunan bidang pendidikan, pemerintah telah menetapkan kebijakan WAJAR (wajib belajar) 9 tahun, bahkan untuk beberapa daerah tertentu telah mencanangkan WAJAR 12 tahun. Melalui kebijakan ini, diharapkan bahwa setiap warga negara Indonesia minimal berpendidikan sampai tingkat SMP (sekolah menengah pertama) atau sederajat. Selain program WAJAR 9 tahun, upaya-upaya pemerintah untuk meningkatkan angka partisipasi pendidikan masyarakat pun terus dikembangkan. Upaya-upaya tersebut dilakukan dengan pengadaan beasiswa-beasiswa, program bidik misi di perguruan tinggi, dan lain-lain. Masyarakat pun tidak tinggal diam. Banyak lembaga-lembaga masyarakat pun turut serta dalam meningkatkan angka partisipasi pendidikan ini. Lembaga pendidikan swasta seperti UNINDRA (Universitas Indraprasta PGRI) turut aktif menyelenggarakan pendidikan dengan dana yang terjangkau oleh masyarakat. Melalui program-program ini, maka angka partisipasi pendidikan masyarakat pun menjadi meningkat. Masyarakat yang mengenyam pendidikan dengan masa pendidikan hingga tingkat perguruan tinggi pun semakin banyak.

Peningkatan kuantitas peserta dan lamanya mengenyam pendidikan formal belum diikuti dengan gambaran hasil-hasil pendidikan yang semestinya. Dengan semakin tingginya masyarakat yang berpendidikan, diharapkan akan tercipta masyarakat madani dan memiliki tingkat peradaban yang tinggi. Masyarakat yang berpendidikan seharusnya lebih menekankan pada penggunaan rasionalisasi atau akal sehat dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dalam kehidupan bermasyarakat.

Kondisi kualitas sumber daya manusia (SDM) seperti di atas menyebabkan tingkat daya saing bangsa Indonesia dalam tataran dunia tergolong rendah. Suhendar (2012) menyampaikan bahwa dalam *The Global Competitiveness Report 2011-2012* (laporan tahunan daya saing global tahun 2011-2012) yang dibuat oleh *World Economic Forum* (WEF) menempatkan Indonesia pada posisi

ke 46 dari 142 negara di dunia. Pada kawasan ASEAN posisi daya saing Indonesia berada posisi keempat di bawah Singapura, Malaysia, dan Thailand.

Tabel. 2 Peringkat Daya Saing Beberapa Negara ASEAN Tahun 2011

NEGARA	PERINGKAT 2011
Singapura	2
Malaysia	21
Tailand	39
Indonesia	46
Vietnam	65
Filipina	75

Sumber: WEF (2011)

Daya saing merupakan cerminan dari produktivitas kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu bangsa. Lebih lanjut Suhendar (2012) menyampaikan, daya saing didefinisikan sebagai kondisi institusi, kebijakan, dan faktor-faktor yang menentukan tingkat produktivitas ekonomi suatu negara. Kualitas sumber daya manusia yang tinggi akan melahirkan produktivitas yang tinggi, dan akhirnya mencerminkan daya saing bangsa yang tinggi. Daya saing yang tinggi berpotensi untuk mendapatkan pertumbuhan ekonomi yang tinggi, dan selanjutnya dapat meningkatkan kesejahteraan bangsa sesuai dengan cita-cita kemerdekaan yang tertuang dalam pembukaan UUD 1945.

A. Konsep Kebijakan dan Kebijaksanaan

1. Makna Kebijakan

Dalam pemahaman yang lebih definitive menurut Hough, kebijakan (*policy*) merupakan istilah yang sulit dipahami (*elusive*) dan menuntut penjelasan yang lebih jauh, karena istilah tersebut sering digunakan dalam cara yang berbeda dan untuk menunjukkan fenomena yang beragam. Proses kebijakan didasarkan pada asumsi bahwa kebijakan publik lebih terkait dengan transformasi konflik kelompok dan nilai-nilai yang mendasarinya. Kebijakan tidak lahir begitu saja melainkan dilahirkan dalam konteks seperangkat nilai yang khusus, tekanan, dan dalam susunan struktural yang khusus, termasuk didalamnya kebutuhan dan aspirasi masyarakat sebagai sasaran kebijakan.

Sementara (Imron,1996:17) dalam Syaiful Sagala (2006:97) memberi penjelasan mengenai kebijakan adalah terjemahan dari kata “*wisdom*” yaitu

suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dengan aturan yang ada, yang dikenakan pada seseorang atau kelompok orang tersebut tidak dapat dan tidak mungkin memenuhi aturan yang umum tadi, dengan kata lain ia dapat perkecualian. Artinya *wisdom* atau kebijakan adalah suatu kearifan pimpinan kepada bawahan atau masyarakatnya. Pimpinan yang arif sebagai pihak yang menentukan kebijakan, dapat saja mengecualikan aturan yang baku kepada seseorang atau sekelompok orang, jika mereka tidak dapat dan tidak mungkin memenuhi aturan yang umum tadi, dengan kata lain dapat dikecualikan tetapi tidak melanggar aturan.

Kamus Besar bahasa Indonesia (1998) mengemukakan bahwa kebijakan adalah kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis dasar dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan. Veithzal Rivai dan Sylviana Murni (2010:46).

Campbell dalam Veithzal Rivai dan Sylviana Murni (2010:97). Mengemukakan kebijakan adalah batasan keputusan memandu masa depan (Mann, 1975). Sedangkan implikasi kebijakan menurut Mann (1975) dalam Ary H. Gunawan (1986:111-114) mempersyaratkan dua hal. *Pertama*, sekelompok persoalan dengan karakteristik tertentu. *Kedua*, implikasi dari karakteristik pembuatan kebijakan sebagai suatu proses. Jika dilihat dari sudut pembangunan pendidikan, maka implikasi kebijakan pendidikan nasional adalah upaya peningkatan taraf dan mutu kehidupan bangsa dalam mengembangkan kebudayaan nasional, karenanya dalam pengambilan kebijakan selalu ditemuka problem. Adapun karakteristik problem tersebut pada dasarnya adalah bersifat publik, sangat konsekuensial, sangat kompleks, didominasi, ketidakpastian, dan mencerminkan ketidaksepakatan tentang tujuan yang dicapainya.

Rich (1974) dalam A.R Tilar (2009:7) mengemukakan bahwa kebijakan tidak hanya mengatur sistem operasi secara internal, tetapi juga menyajikan pengaturan yang berhubungan dengan fungsi secara definitif diantara sistem. Dengan demikian dari berbagai pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan (*wisdom*) adalah kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, kearifan, dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan didasarkan atas suatu ketentuan dari pimpinan yang dikenakan pada seseorang karena adanya alasan yang dapat diterima.

Pemerintah dalam hal ini Menteri Pendidikan, Gubernur, dan Bupati/Walikota sebagai pimpinan dalam pemerintahan mengatur sistem pelayanan pada satuan pendidikan. Pemerintah tersebut mengambil kebijakan mengenai penentuan anggaran pendidikan, kalender akademik, dan sebagainya. Kepala sekolah sebagai pimpinan pada tingkat satuan pendidikan mengatur sistem

operasi sekolah secara internal mengambil kebijakan mengenai pendidikan dan pengajaran, manajemen sekolah, kesiswaan, dan sebagainya. Yusuf Hadijaya (2012:106-108).

2. Arti dan Makna Kebijaksanaan

Untuk mengetahui apa itu kebijaksanaan lebih dahulu penting dipahami kata dasarnya yaitu bijak yang berarti selalu menggunakan akal budi atau mahir menggunakan akal untuk bertindak mengatasi kesulitan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (1998) mengemukakan bahwa kebijaksanaan adalah selalu menggunakan akal budinya (pengalaman dan pengetahuannya) arif, tajam pikiran, cermat, dan teliti. Sedangkan kebijakan adalah kepandaian menggunakan akal budinya (pengalaman dan pengetahuannya) kecakapan bertindak bila menghadapi kesulitan. Jadi kebijaksanaan dan kebijakan adalah kecakapan bertindak menggunakan akal budi secara arif, cermat, dan teliti menggunakan landasan objektif dan subjektif.

Sedangkan secara etimologis oleh Dunn (1981:7) dalam Nanang Fatah (2012:131-137) memberi istilah kebijaksanaan (*policy*) berasal dari bahasa Yunani, Sangsekerta, dan latin. Akar kata dalam bahasa Yunani dan Sangsekerta adalah “*polis*” (Negara-kota) dan “*pur*” (kota) dikembangkan dalam bahasa latin menjadi “*politia*” (negara) dan akhirnya dalam bahasa Inggris menjadi “*policie*” dan “*politics*” yang berarti menangani masalah publik atau administrasi pemerintahan. Dengan demikian kebijaksanaan sebagai terjemahan dari kata “*policy*” adalah suatu aturan yang seharusnya diikuti tanpa pandang bulu. Para ahli mengemukakan Laswell (1970) kebijaksanaan adalah sebagai program pencapaian tujuan, nilai-nilai, dan praktik-praktik yang terarah.

Menurut Anderson dalam Syaiful Sagala (2012:131-137) memberi penjelasan tentang kebijaksanaan adalah serangkaian tindakan mempunyai tujuan tertentu yang mesti diikuti dan dilakukan oleh para pelakunya untuk memecahkan suatu masalah. Sedangkan Budiarjo menyatakan bahwa kebijaksanaan adalah kumpulan keputusan yang diambil oleh seorang pelaku atau kelompok dan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu (Supandi, 1988).

Jones (1977) menganalisis komponen-komponen pengertian kebijaksanaan terdiri dari tujuan (*goal*) yang diinginkan, plan atau proposal yaitu pengertian yang spesifik untuk mencapai tujuan, program yaitu upaya yang berwenang untuk mencapai tujuan, *decision* yaitu keputusan untuk mengambil tindakan (menentukan tujuan, membuat, rencana, melaksanakan, dan menilai rencana) dan efek yaitu akibat – akibat dari rencana.

Secara metodologis kebijaksanaan menurut Suryadi dan Tilaar (1993:9) dalam Ahmad Bustamy (2000:15-19) memiliki tiga fungsi integral yaitu : 1) fungsi alokasi yang menunjukkan kemampuan kegiatan analisis kebijaksanaan untuk melahirkan agenda-agenda penelitian dan pengembangan yang tepat guna dan tepat waktu serta tetap mengacu pada permasalahan makro ; 2) fungsi inquiry yaitu kemampuan melakukan analisis lanjutan terhadap berbagai penemuan penelitian dan pengembangan sehingga melahirkan usulan-usulan kebijaksanaan yang realistis dan sesuai kebutuhan; dan 3) fungsi komunikasi sebagai suatu kemampuan menyampaikan gagasan yang dihasilkan proses inquiry.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa kebijaksanaan adalah kepandaian para pengambil keputusan dengan akal budinya (pengalaman dan pengetahuan) kecakapan bertindak, melaksanakan program untuk mencapai tujuan pada praktiknya terikat akan nilai-nilai suatu aturan yang semestinya dan harus diikuti tanpa pandang bulu, mengikat dan juga bersifat memaksa pada siapapun yang dimaksud untuk diikat oleh kebijaksanaan tersebut.

B. Pendekatan Kebijakan Dalam Pendidikan

Dalam literatur analisis kebijakan, pendekatan kebijakan pendidikan menurut Suryadi dan Tilaar (1993:46) meliputi dua bagian yaitu, pendekatan deskriptif dan pendekatan normatif. Berbeda dengan yang diajukan oleh William Dunn (2004), meliputi pendekatan empirik dan evaluatif. Nanang Fatah (2012:48-50). Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat diklasifikasikan pendekatan kebijakan pendidikan yaitu:

1. Pendekatan Empirik (*Empirical*)

Nanang Fatah (2012:100-101) menyatakan salah satu pendekatan empiris ditekankan terutama pada penjelasan berbagai sebab akibat dari suatu kebijakan tertentu dalam pendidikan bersifat faktual atau fakta dan macam informasi dihasilkan bersifat diskriptif dan prediktif. Oleh karena itu analisa kebijakan pendidikan secara empiris diharapkan dapat menghasilkan dan memindahkan informasi-informasi penting mengenai nilai-nilai, fakta-fakta dan tindakan-tindakan pendidikan. Karena itu pengetahuan mengenai apakah (fakta), amana yang benar (nilai), dan apa yang harus dilakukan (tindakan) memerlukan penggunaan berbagai metode penelitian dan argumen untuk menghasilkan dan memindahkan informasi masalah, alternatif, tindakan, hasil, dan hasil guna kebijakan. Analisis pendekatan kebijakan empiris ini telah dilakukan melalui penelitian oleh para

ahli yang berasal dari permulaan abad ke 19 dari karya para demograf, statistik, dan penelitian survei.

Penelitian kebijakan publik bersifat empiris dan kuantitatif pada suatu organisasi dilakukan seperti masalah-masalah kemiskinan, pemberantasan buta huruf, gelandangan di kota, penyakit masyarakat, dan kontrol politik berlawanan dengan tradisi yang lebih tua seperti spekulasi filosofis, mistik, takhayul, dan otoritas agama terutama mengandalkan observasi yang didasarkan pada pengalaman indrawi (*Spekulatif*) untuk membenarkan pernyataan dan pengetahuan. Kebijaksanaan merupakan proses rasional dimana analisis menghasilkan informasi dan argumen yang masuk akal mengenai pemecahan-pemecahan potensial atas masalah kebijaksanaan.

Dengan demikian informasi kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pendekatan empiris akan menghasilkan informasi penyelenggaraan pembelajaran yang aktual, yang dibutuhkan di lapangan pada akhirnya dapat mengarah ke pernyataan kebijakan yang biasa saja sama sekali berbeda dengan kondisi objektif di lapangan. Karena hal ini akan sangat tergantung pada asumsi para pengambil kebijakan yang terkandung dalam suatu argumen kebijakan yang ditetapkan bagi suatu organisasi atas dasar hasil analisis yang telah dilakukan.

2. Pendekatan Evaluatif

Evaluatif menurut Imron adalah suatu aktivitas yang bermaksud mengetahui seberapa jauh suatu kegiatan itu berhasil sesuai harapan atau tidak.

Sedangkan evaluasi menurut Jones (1977) dalam Nanang Fatah (2012:103) adalah suatu kegiatan yang didesain untuk menilai hasil-hasil yang berbeda secara khusus dalam hal objektifnya, teknik-teknik pengukuran dan metode analisisnya. Pendekatan evaluatif menurut Suryadi dan Tilaar dimaksudkan untuk menerangkan keadaan dengan menetapkan suatu kriteria atas terjadinya gejala tersebut yaitu gejala yang berkaitan dengan nilai dan pengukuran setelah dihubungkan dengan kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya. Jadi, evaluasi kebijakan bukan hanya sekedar mengumpulkan fakta tentang sesuatu katakanlah mengenai manajemen pendidikan yang dapat menjamin mutu, tetapi, menunjukkan bahwa sesuatu itu mempunyai nilai jika dibandingkan dengan kriteria atau acuan yang menjadi pedoman.

Oleh karena itu, penekanan pendekatan evaluatif ini terutama pada penentuan bobot atau manfaatnya (nilai) beberapa kebijakan menghasilkan informasi yang bersifat evaluatif. Evaluasi terhadap kebijakan membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan evaluatif yaitu bagaimana nilai suatu kebijakan dan

menurut nilai yang mana kebijakan itu ditentukan. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa evaluasi kebijakan organisasi adalah suatu aktivitas untuk mengetahui seberapa jauh kebijakan benar-benar dapat diterapkan dan dilaksanakan serta seberapa besar dapat memberikan dampak nyata memenuhi harapan terhadap khalayak sesuai yang direncanakan.

Tabel. Pendekatan dalam Kebijakan Pendidikan

Pendekatan	Pertanyaan Utama	Tipe Informasi
Empiris	Adakah dan akankah ada (fakta)	Deskriptif dan Prediktif
Evaluatif	Apa manfaatnya(nilai)	Valuatif

C. Model-model Kebijakan dalam Pendidikan

Sebelum menjelaskan jenis-jenis model. Kita perlu memahami apa itu model? Menurut Stokey dan Zeckhuaser (1978) model adalah representasi dari sebuah aspek dalam dunia nyata yang disederhanakan. Jadi, model adalah representasi fisik yang nyata berupa objek, situasi atau proses. Menurut Stokey dan Zeckhuaser model kebijakan pendidikan terdiri dari, model deskriptif, model normatif, model verbal, dan model simbolis. Sedangkan menurut Dunn (1981:116) terdiri dari enam model diantaranya model deksriptif, model normatif, model verbal, model simbolis, model prosedural, dan model sebagai pengganti dan perspektif. Syaiful Sagala (2006:103-105).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas diklasifikasikan model kebijakan pendidikan sebagai berikut:

1. Model Deskriptif

Model deskriptif menurut Suryadi dan Tilaar (1993:46) adalah suatu prosedur atau cara yang digunakan untuk penelitian dalam ilmu pengetahuan baik murni maupun terapan untuk menerangkan suatu gejala yang terjadi dalam masyarakat.

Sedangkan menurut Cohn (1981) model deskriptif adalah pendekatan positif yang diwujudkan dalam bentuk upaya ilmu pengetahuan menyajikan suatu “state of art” atau keadaan apa adanya dari suatu gejala yang sedang diteliti dan perlu diketahui oleh para pemakai. Jadi, model deskriptif ini dapat menerangkan apakah fasilitas pembelajaran sudah memadai, kualifikasi pendidikan guru memenuhi persyaratan, anggaran untuk pembelajaran, dan sebagainya. Tujuan model deskriptif ini oleh Dunn (1981:111) memprediksikan atau menjelaskan sebab-sebab dan konsekuensi-konsekuensi dari pilihan-

pilihan kebijakan. Model deskriptif digunakan untuk memantau hasil-hasil dari aksi-aksi kebijakan seperti indikator angka partisipasi murni dan angka *drop out* yang dipublikasikan.

2. Model Normatif

Diantara beberapa jenis model yang digunakan analisis kebijakan pendidikan adalah model normatif yang membantu menentukan tingkat kapasitas pelayanan yang optimum pada investasi publik (*model biaya manfaat*). Karenanya masalah-masalah keputusan normatif adalah mencari nilai-nilai variabel terkontrol (kebijakan) akan menghasilkan manfaat terbesar (*nilai*), sebagaimana terukur dalam variabel keluaran yang hendak diubah oleh para pembuat kebijakan.

3. Model Verbal

Model verbal dalam kebijakan diekspresikan dalam bahasa sehari-hari, bukannya bahasa logika simbolis dan matematika sebagai masalah substantif. Sementara Nanang Fatah (2012:121) menyatakan dalam menggunakan model verbal, analisis bersandar pada penilaian nalar untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Penilaian nalar menghasilkan argumen kebijakan bukan berbentuk nilai-nilai angka pasti. Model verbal secara relatif mudah dikomunikasikan diantara para ahli dan orang awam, dan biayanya murah.

4. Model Simbolis

Model simbolis menggunakan simbol-simbol matematis untuk menerangkan hubungan antara variabel-variabel kunci yang dipercaya merinci suatu masalah. Prediksi atau solusi yang optimal dari suatu masalah kebijakan diperoleh dari model-model simbolis dengan meminjam dan menggunakan metode-metode matematika, statistika dan logika. Kelemahan praktis model simbolis adalah hasilnya tidak mudah diinterpretasikan, bahkan diantara para spesialis, karena asumsi-asumsinya tidak dinyatakan secara memadai.

5. Model Prosedural

Model prosedural dicatat dengan memanfaatkan model ekspresi yang simbolis dalam penentuan kebijakan. Perbedaannya, simbolis menggunakan data aktual untuk memperkirakan hubungan antara variabel-variabel kebijakan dan hasil, sedangkan model prosedural adalah mensimulasikan hubungan antara variabel tersebut. Model prosedural dapat ditulis dalam bahasa nonteknis yang terpahami, sehingga memperlancar komunikasi antara orang-orang awam.

6. Model Sebagai Pengganti dan Perspektif

Model pengganti diasumsikan sebagai pengganti dari masalah-masalah substantif. Model pengganti mulai disadari atau tidak dari asumsi bahwa masalah formal adalah representasi yang sah dari masalah yang substantif. Sedangkan model perspektif didasarkan pada asumsi bahwa masalah formal tidak sepenuhnya mewakili secara sah masalah substantif. Sebaliknya model perspektif dipandang sebagai satu dari banyak cara lain yang dapat digunakan untuk menerangkan masalah substantif.

Dari paparan di atas diambil sebuah kesimpulan bahwa model yang dikembangkan kebijakan pendidikan di Indonesia adalah sebagai berikut: 1) Model deskriptif; 2) Model normatif; 3) Model verbal; 4) Model simbolis; 5) Model prosedural; dan 6) Model sebagai pengganti dan perspektif.

D. Arah Kebijakan Pendidikan di Indonesia

Kebijakan pendidikan di Indonesia berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, diarahkan untuk mencapai hal-hal sebagai berikut:

1. Mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu tinggi bagi seluruh rakyat Indonesia menuju terciptanya manusia Indonesia berkualitas tinggi dengan peningkatan anggaran pendidikan secara berarti;
2. Meningkatkan kemampuan akademik dan profesional serta meningkatkan jaminan kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga tenaga pendidik mampu berfungsi secara optimal terutama dalam peningkatan pendidikan watak dan budi pekerti agar dapat mengembalikan wibawa lembaga dan tenaga kependidikan;
3. Melakukan pembaharuan sistem pendidikan termasuk pembaharuan kurikulum, berupa diversifikasi kurikulum untuk melayani keberagaman peserta didik, penyusunan kurikulum yang berlaku nasional dan lokal sesuai dengan kepentingan setempat, serta diversifikasi jenis pendidikan secara profesional;
4. Memberdayakan lembaga pendidikan baik sekolah maupun luar sekolah sebagai pusat pembudayaan nilai, sikap, dan kemampuan, serta meningkatkan partisipasi keluarga dan masyarakat yang didukung oleh sarana dan prasarana memadai;
5. Melakukan pembaharuan dan pemantapan sistem pendidikan nasional berdasarkan prinsip desentralisasi, otonomi keilmuan dan manajemen;

6. Meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang diselenggarakan baik oleh masyarakat maupun pemerintah untuk memantapkan sistem pendidikan yang efektif dan efisien dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
7. Mengembangkan kualitas sumber daya manusia sedini mungkin secara terarah, terpadu dan menyeluruh melalui berbagai upaya proaktif dan reaktif oleh seluruh komponen bangsa agar generasi muda dapat berkembang secara optimal disertai dengan hak dukungan dan lindungan sesuai dengan potensinya;
8. Meningkatkan penguasaan, pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk teknologi bangsa sendiri dalam dunia usaha, terutama usaha kecil, menengah, dan koperasi. (oktaseiji.wordpress.com/2011/04/24/kebijakan-pendidikan-di-indonesia/ Tanggal 2 September 2015)

E. Beberapa Isu Kebijakan Utama Pendidikan

Apabila kita lihat perluasan, pemerataan, mutu, relevansi, dan efisiensi pendidikan di Indonesia telah lama menjadi pilar-pilar kebijakan utama pembangunan pendidikan di indonesia ini, namun, permasalahan yang terjadi pada masing-masing pilar itu sampai sekarang belum berhasil ditangani bahkan terkesan kondisinya belum berubah sejak tahun 1970-an hingga sekarang. Masalahnya terletak pada cara berpikir kurang komprehensif, yang memisahkan secara tegas masing-masing pilar tersebut, ditangani oleh program secara terpisah dan oleh unit kerja yang juga terpisah, Ace Suryadi, (2014:105-106). Sebagaimana di jelaskan sebagai berikut:

1. Pendidikan Dasar untuk Semua

Pemerintah bertugas memberikan pelayanan pendidikan dasar yang bermutu, merata, berkeadilan, dan relevan dengan kebutuhan semua warga negara tanpa kecuali. Oleh karena itu, pendidikan dasar disebut sebagai salah satu program utama dalam program pendidikan untuk semua yang dalam program inisiatif UNESCO dituangkan melalui Kesepakatan Dakar atau “*The Dakar Declaration Rducation for All (EFA)*”. Indonesia berkomitmen untuk ikut serta menyukseskan program EFA di Indonesia sejak diselenggarakannya “*Jomtien Conference on Education For All*” tahun 1990 di Thailand serta menandatangani kesepakatan tersebut di Dakar Senegal pada tahun 2000.

Pendidikan dasar bertujuan membentuk kualitas dasar manusia yang memiliki karakter, pengetahuan dasar, dan kecakapan dasar yang berguna bagi semua

warga negara tanpa membedakan suku bangsa, golongan, jenis kelamin, dan keadaan sosial-ekonomi. Kriteria keberhasilan pendidikan dasar selama ini diukur dengan banyaknya gedung sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan (PTK), sarana belajar, dan sumber daya lainnya, melalui program perluasan daya tampung.

Dalam *Education for, APPEAL* (1991), pendidikan dasar adalah program permulaan yang substansinya dikemas secara integral dalam berbagai program yaitu: 1) pendidikan karakter bangsa; 2) pendidikan kemampuan dasar untuk belajar; 3) pendidikan substansi belajar dasar; dan 4) pendidikan kecakapan hidup yang berorientasi terhadap kebutuhan lingkungan.

Dalam peraturan perundangan, pendidikan dasar lebih diartikan sebagai sekumpulan mata ajar dengan materi yang telah dituangkan dalam “Kurikulum Sekolah” seluruh materi kurikulum disusun oleh Pusat Kurikulum, ditetapkan oleh Menteri, lalu disosialisasikan, di antaranya, melalui pelatihan guru dalam implementasi kurikulum sesuai dengan apa yang dirancang oleh para penyusun kurikulum sekolah pusat.

Sampai waktu sekarang, Pemerintah belum memiliki kebijakan pendidikan dasar yang jelas dan terukur berkaitan dengan visi misinya, pengelolaanya, muatan dan proses pembelajarannya, serta sistem evaluasi yang mampu mengukur capaian tujuan seperti yang dituangkan dalam UU Sisdiknas. Mutu pendidikan memang telah diukur dengan menggunakan capaian skor UASBN-'= Suendri, M.Kom atau UN SMP sebagai salah satu indikator keberhasilan kinerja (IKK). Keberhasilan mencapai IKK itu sesungguhnya semua karena jika ukurannya hanya Skor UASBN atau UN, maka tujuan pembentukan karakter, kecakapan dasar, dan kemampuan untuk belajar sepanjang hayat tidak dengan sendirinya dapat dicapai (Ace Suryadi, 20014:106-107).

2. Devokasionalisasi Pendidikan Menengah

Dalam menyongsong era industri, berbagai kebijakan pendidikan, sejak awal 1970-an telah diberlakukan kebijakan yang diarahkan pada pembangunan pendidikan umum dan kejuruan pada tingkat pendidikan menengah dan tinggi. Sejak awal tahun 1980-an, terjadi salah satu gejala yang disebut “*devocationalization*” gejala yang umum terjadi di Amerika Utara dan Eropa Barat yaitu, kecenderungan sekolah umum yang semakin populer ketimbang sekolah kejuruan. Gejala devokasionalisasi ini ditunjukkan oleh pertumbuhan jumlah dan proporsi siswa sekolah kejuruan dan umum dalam kurun waktu yang sama.

Pada awalnya 1969, siswa pendidikan menengah kejuruan mencapai

hampir 60% dari seluruh siswa sekolah menengah. Namun dalam perkembangan berikutnya, sampai dengan tahun 1990-an, jumlah peminat sekolah menengah umum berkembang lebih cepat, jumlah siswanya semakin dominan hingga mencapai dua pertiganya (65,92%) sementara proporsi jumlah siswa sekolah menengah kejuruan terus menurun hingga mencapai sekitar sepertiga (30,08%). Gejala ini umum terjadi di hampir semua negara maju, hingga akhirnya negara-negara seperti Amerika Serikat, Australia, Singapura, dan Thailand semakin tidak memiliki sekolah menengah kejuruan dan semua sekolah menengah mereka dirancang sebagai pendidikan umum.

Di Indonesia, kebijakan perluasan SMK cukup bervariasi dari materi satu ke materi lainnya. Pada tahun 1990-an sampai dengan tahun 2003, kebijakan perluasan pendidikan menengah di Indonesia masih menganut teori *vocational shall fallacy* karena Mendikbud pada waktu itu tidak memperluas, tapi hanya meningkatkan relevansi SMK dengan kebutuhan dunia usaha. Sejak tahun 2005, muncul kebijakan Mendiknas memperluas SMK dan mengonstansikan jumlah SMA, dengan maksud agar proporsi jumlah siswa SMK semakin besar, dan jumlah siswa SMA menurun. Kebijakan itu dimaksudkan agar pada tahun 2015 nanti, proporsi SMK akan menjadi 70% dan jumlah SMA 30%.

Kebijakan ini didasarkan asumsi bahwa lulusan SMK mampu mengembangkan kecakapan dan keterampilan kerja lulusannya, sedangkan SMA dirancang sebagai program pendidikan akademisnya yang lulusannya melanjutkan ke perguruan tinggi. Namun asumsi tersebut terpatahkan oleh kenyataan bahwa lulusan SMK paling tinggi angka penganggurannya bahkan lebih dari 80% lulusan tersebut melanjutkan ke perguruan tinggi. Ace Suryadi, (2014:108-109).

3. Relevansi Pendidikan Persiapan Kerja

Pemerintah bertugas penyelenggaraan semua jenis pendidikan persiapan kerja yang berfungsi untuk menghasilkan lulusan yang memuaskan baik untuk kerja maupun berusaha secara mandiri. Pendidikan persiapan kerja dibutuhkan oleh sebagian besar penduduk, yaitu angkatan kerja, mereka membutuhkan sebagai berikut: 1) Keterampilan; 2) Kecakapan; 3) Kompetensi; dan 4) Keahlian terpakai untuk bekerja atau berusaha secara mandiri baik melalui pendidikan formal, pendidikan nonformal maupun belajar mandiri.

Berdasarkan pengalaman Korea Selatan Andrew, dkk (2007) keberhasilan angkatan kerja sulit ditingkatkan hanya melalui pendidikan formal (SMK atau Politeknik) karena sasarannya adalah penduduk usia sekolah yang jumlahnya sebagian kecil dari angkatan kerja, yaitu kurang dari 5% dari jumlah angkatan kerja nasional. Jika kita belajar dari pengalaman di berbagai negara, maka perluasan

SMK ditinjau ulang, karena program tersebut baru melayani bagian terkecil (1,5%) dari jumlah angkatan kerja nasional, dengan biaya investasi yang sangat mahal. Ditambah dengan kenyataan bahwa lulusannya memiliki angka pengangguran tertinggi di antara semua jenjang pendidikan (Badan Pusat Statistik, 2009).

Tujuan pokok pendidikan persiapan kerja adalah menghasilkan pelaku-pelaku ekonomi produktif, baik sebagai pekerja yang kreatif maupun pengusaha mandiri (Kemdiknas, 2005). Kemendikbud perlu menyelenggarakan pendidikan kejuruan yang komprehensif yang benar-benar sangat relevan dengan prioritas kebijakan dan program perekonomian nasional, serta kebutuhan para penerimakerja sebagai pelaku-pelaku ekonomi.

Tantangan bagi pemerintah ke depan adalah mengembangkan sistem dan mekanisme pengukuran keberhasilan pembangunan pendidikan kejuruan yang lebih relevan, yaitu menggunakan indikator yang selama ini belum banyak digunakan seperti: 1) Tingkat produktivitas lulusan; 2) Peningkatan karier; dan 3) Menghasilkan pekerja lulusan pendidikan. Oleh karena itu tantangan ke depan adalah melakukan revitalisasi program pembangunan pendidikan kejuruan, dari perhatian yang terlalu besar pada perluasan SMK dan Politeknik ke arah perwujudan pendidikan kejuruan yang komprehensif dan sistemik.

Sampai saat ini pendidikan kejuruan lebih banyak memberikan keterampilan kerja yang secara khusus dirancang oleh para birokrat atau pengelola SMK sebagai *provider*, tetapi belum ada jaminan bahwa keterampilan itu relevan dengan kebutuhan peserta didik atau penerima kerja serta terus mempelajari dan memperbaharui keterampilan dan kecakapan setiap waktu sehingga keterampilan yang diperoleh di sekolah tidak terpakai lagi. Ace Suryadi, (2014:110-111).

4. Pendidikan Tinggi dan Daya Saing Bangsa

Daya saing perguruan tinggi secara global adalah salah satu faktor penentu dalam kenaikan peringkat GCI, terutama dalam fungsinya sebagai *efficiency enhancer*. Pertanyaannya faktor apakah yang dapat memacu daya saing PT Indonesia di tingkat global? Di beberapa negara maju, kebijakan korporasi pendidikan tinggi ditemukan sebagai strategi paling ampuh dalam memacu keunggulan dan daya saing perguruan tinggi.

Perguruan tinggi Indonesia rendah mutunya, antar lain: 1) anggaran kecil; 2) sarana dan prasarana; 3) mutu dosen rendah; 4) mutu penelitian rendah; 5) manajemen yang terlalu birokratis; dan 6) subsidi kurang efektif. Semua itu hanyalah sekumpulan gejala dari satu permasalahan yang lebih mendasar, yaitu pemahaman kita yang kurang tepat tentang konsep pengelolaan pendidikan di Indonesia.

Kalau kita lihat undang-undang BHP telah dihabiskan, Indonesia masih punya kesempatan kedua untuk mengelola PT secara lebih universal sejalan dengan konsep yang dipakai oleh para pesaing global, yaitu yang disebut PTN-bh yang telah diatur dalam UUPT No. 12 tahun 2012. Konsep ini menunjukkan bahwa Indonesia tidak mempunyai pilihan lain memabnagun kembali menuju kemandirian dan profesionalitas PT yang korporasi.

PTN yang dikelola dengan konsep birokratis tidak akan pernah mandiri dan mampu bersaing secara global. Subsidi besar yang memanjakan PT lebih terasa sebagai racun daripada obat. Pada tahun 2014, APBN pendidikan tinggi mencapai di atas Rp. 40 Triliun (50%) dan cendrung terus naik. Makin besar subsidi untuk PT makin berat berat beban pemerintah untuk mendanai biaya PTN yang semakin tambun. Besarnya subsidi dari sumber anggaran publik, tidak akan pernah memadai untuk mendanai keunggulan dan daya saling PT apalgi pada tingkat global.

Pemerintah di negara kaya, sekalipun, tidak pernah tertarik untuk mendanai PT. karena investasi pendidikan tinggi di area industri lebih sebagai investasi per-seoraangan ketimbang investasi publik. Semua negara maju mengalokasikan minimal 60% dari anggaran publiknya untuk pendidikan dasar. Semakin tinggi jenjang pendidikan, semakin kecil anggaran publiknya. Sementara itu, industri perguruan tinggi tidak disubsidi oleh pemerintah, bahkan mereka telah menjadi objek pajak. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan ketika Australia telah membukukan 75% (DECS, 2010), devisa negaranya diperoleh dari industri pada tahun 2013 yang mencapai US\$ 19 Billion atau sekitar 200 triliun rupiah adalah devisa tertinggi bagi negara tersebut.

Untuk membangun daya saing PT, pemerintah harus konsisten membangun kembali PTN secara bertahap berdasarkan konsep PTN-bn, dengan penekanan pada perwujudan kemandirian dan otonomi. Tahap ini sangat krusial untuk dilakukan jika Indonesia ingin mewujudkan PT yang mutunya dapat bersaing secara global. Tujuan adalah agar PT kita semakin mandiri, professional, dan perlahan-lahan dapat melepaskan diri dari ketergantungan terhadap subsidi pemerintah.

Kebijakan *corporate university* telah digunakan dalam pengelolaan pendidikan tinggi di Malaysia dan Thailand. Pt Malaysia bahkan mulai memasarkan jasa pendidikan tinggi dengan mutu bersaing ke Negara lain, termasuk Indonesia. Dalam bukan sebagai pemberian cuma-cuma, tetapi sebagai pernyataan modal untuk mewujudkan mutu dan keunggulan yang memang memerlukan biaya investasi yang sangat besar.

Jika pemerintah tidak tertarik menerapkan kebijakan korporatisasi PTN,

maka PTS memiliki peluang yang lebih besar untuk menjadi industry. PTS tidak akan memperoleh keuntungan apa pun dengan konsep birokrasi pengelolaan PT, karena tidak akan mendapat hak istimewa apa pun dari pemerintah. Akhirnya cita-cita untuk membangun pendidikan tinggi yang unggul dan bersaing di dunia, sebaiknya dimulai dengan langkah konkret. Meskipun jalan untuk mencapai cita-cita itu masih panjang dan penuh dengan onak dan duri, konsep industri pendidikan di Indonesia adalah sebuah keniscayaan. Kini beberapa PTN memiliki peluang untuk menjadi korporasi yang memungkinkan mereka untuk tumbuh dan berkembang menjadi PT yang unggul dan mampu bersaing di dunia. Ace Suryadi, (20014:109-114).

KESIMPULAN

Kebijakan adalah kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan serta asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan didasarkan atas suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dari aturan yang ada yang dikenakan pada seseorang karena ada sesuatu alasan yang kuat.

Kebijaksanaan adalah kepandaian para pengambil keputusan dengan akal budinya serta kecakapan bertindak dalam melaksanakan program-program untuk mencapai suatu tujuan. Pendekatan kebijakan dalam pendidikan dibagi dua : 1) Pendekatan empirik; 2) Pendekatan evaluatif. Sedangkan yang menjadi model kebijakan dalam pendidikan ada 6 yaitu : 1) Model deskriptif; 2) Model normatif; 3) Model verbal; 4) Model simbolis; 5) Model prosedural; dan 6) Model sebagai pengganti dan perspektif.

Kebijakan pendidikan di Indonesia berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah di arahkan sebagai berikut; 1) Perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan; 2) Kemampuan akademik dan profesional; 3) Pembaharuan sistem pendidikan; 4) Memberdayakan lembaga pendidikan baik sekolah maupun luar sekolah; 5) Melakukan pembaharuan dan pemantapan sistem pendidikan nasional; 6) Meningkatkan kualitas lembaga pendidikan; 7) Mengembangkan kualitas sumber daya manusia; dan 8) Meningkatkan penguasaan, pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Ada beberapa yang menjadi isu utama kebijakan di Indonesia yang mungkin perlu kita perhatikan yakni: 1) Pendidikan dasar untuk semua; 2) Devokasionalisasi pendidikan menengah; 3) Relevansi pendidikan persiapan kerja; dan 4) Pendidikan tinggi dan daya saing bangsa.

DAFTAR PUSTAKA

- APPEAL, 1991. *Education for All in the Asia-Pacific Region*, Dokumen Kelompok Kerja APPEAL UNESCO Asia-Pasific Bangkok
- Badan Pusat Statistik, 2009. *Survey Sosial Ekonomi Nasional*, Menunjukkan bahwa angka pengangguran tertinggi diantara jenjang dan jenis pendidikan adalah lulusan SMK
- Bustamy Ahmad, 2000, *Prinsip-prinsip umum kebijaksanaan Negara*, (Jakarta: Bina Aksara.
- Cathy Andrew, Cindy Howe, Jhon Kane, Reese Mattison, 2007. *Dynamic Kore; Education Policies and Refor* Group Projet: EPS530Z-Spring 2007
- Departemen of Education and Children Services (DECS, 20110 *General Information on South Australia Education Sytem*
- Fattah Nanang, 2012, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Bandung: PT Remaja RosdaKarya
- Gunawan Ary H, 1986, *Kebijakan-Kebijakan Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara
- Hadijaya Yusuf, 2012, *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Perdana Publishing.
- Jurnal Supardi U.S. *Arah Pendidikan di Indonesia dalam Tataran Kebijakan dan Implementasi*. Universitas Indraprasta PGRI (UNINDRA): Jakarta Selatan
- Kemdiknas 2005, *“Rencana Strategis Pembangunan Nasional 2005-2009*, Jakarta Sekretariat Jenderal Kemdiknas
- Oktaseiji.wordpress.com/2011/04/24/kebijakan-pendidikan-di-indonesia/ di Akses pada Tanggal 2 September 2015).
- Rivai Veithzal dan Murni Sylviana. 2010, *Education Management*, Bandung: Citapustaka Media Perintis
- Sagala Syaiful. 2006, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta
- Sondang P Siagian, 1985, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung
- Suryadi Ace, 2014. *Penidikan Indonesia Menuju 2025 (Outlook: Permasalahan Tantangan & Alternatif Kebijakan)*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Tilaar A.R, 2009, *Kekuasaan Dan Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3.

===== BAB II =====

PENDIDIKAN DAN PEMBELAJARAN

DESAIN PEMBELAJARAN

Dr. Wahyudin Nur Nasution, M. Ag

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara

Pendahuluan

Setiap pendidik dituntut untuk menguasai bidang ilmunya sendiri dan juga cara penyampaian kepada peserta didik. Agar pendidik dapat melaksanakan tugasnya tersebut dengan baik, diperlukan pengalaman, pengetahuan tentang siapa peserta didik, serta bagaimana menyampaikan ilmu tersebut dengan baik. Untuk itu ia perlu mendalami kemampuan yang berkaitan dengan cara menyajikan topik menjadi lebih menarik, teratur dan terpadu dengan kompetensi yang terkandung dalam materi. Hal ini merupakan bagian integral dari kinerja mengajar seorang pendidik untuk segala jenjang pendidikan.

Kinerja mengajar tidak hanya ditinjau dari bagaimana pendidik tersebut menjelaskan isi pelajaran. Ia harus tahu bagaimana menghadapi peserta didik, membantu memecahkan masalah, mengelola kelas, menata bahan ajar, menentukan kegiatan kelas, menyusun evaluasi belajar, menentukan metode, media, atau bahkan menjawab pertanyaan dengan bijaksana. Satu hal yang jelas jika seorang pendidik hendak mengajar, maka ia diminta untuk menyiapkan desain pembelajaran. Penyusunan desain pembelajaran ini terkait dengan rencana yang ia harus laksanakan sewaktu berada di ruang kelas (Prawiradilaga, 2007). Agar desain pembelajaran tersusun dengan baik, pendidik memerlukan landasan berpikir atau bekal ilmu yang mendukung penyusunan desain pembelajaran. Bahkan ia harus ikut berkomunikasi di kelas dengan baik, memikirkan kegiatan apa yang harus dilakukan peserta didik agar mereka dapat mencerna isi pelajaran dengan sebaik-baiknya.

Pengertian Desain Pembelajaran

Untuk mewujudkan tujuan pembelajaran atau kompetensi yang diharapkan, salah satu elemen yang sangat menentukan adalah pendidik. Oleh karena itu, pendidik dituntut untuk dapat membuat desain pembelajaran yang tepat untuk diterapkan di kelas. Desain pembelajaran adalah sebuah rancangan pembelajaran sebagai hasil dari keseluruhan proses analisis kebutuhan, perumusan tujuan pembelajaran, pengembangan strategi pembelajaran, pengembangan

bahan ajar, serta pengembangan alat evaluasinya (Harun Sitompul, 2007). Bagi Reigeluth (1983) desain pembelajaran adalah kisi-kisi dari penerapan teori belajar dan pembelajaran untuk memfasilitasi proses belajar seseorang. Reigeluth membedakan desain (perencanaan) dengan pengembangan. Ia menyatakan pengembangan adalah penerapan kisi-kisi desain di lapangan. Kemudian setelah uji coba selesai, maka desain tersebut diperbaiki atau diperbarui sesuai dengan masukan yang telah diperoleh.

Menurut Gagne, dkk (1992) desain pembelajaran membantu proses belajar seseorang, dimana proses belajar itu sendiri memiliki tahapan segera dan jangka panjang. Mereka percaya bahwa proses belajar terjadi karena adanya kondisi-kondisi belajar, internal maupun eksternal. Kondisi internal adalah kemampuan dan kesiapan diri peserta didik, sedangkan kondisi eksternal adalah pengaturan lingkungan yang didesain. Penyiapan kondisi eksternal inilah yang disebut mereka dengan desain pembelajaran. Untuk itu desain pembelajaran haruslah sistematis dan menerapkan konsep pendekatan sistem agar berhasil meningkatkan mutu kinerja seseorang. Mereka percaya bahwa proses belajar yang terjadi secara internal, dapat ditumbuhkan dan diperkaya jika faktor eksternal, yaitu desain pembelajaran dapat didesain dengan efektif. Menurut Soekamto (1993), desain pembelajaran ini merupakan suatu proses untuk menentukan metode pembelajaran manakah yang lebih baik dipakai guna memperoleh perubahan yang diinginkan pada pengetahuan dan tingkah laku serta keterampilan peserta didik dengan materi dan karakteristik peserta didik tertentu.

Gafur mengartikan desain pembelajaran sebagai keseluruhan proses analisis kebutuhan dan tujuan pembelajaran serta pengembangan teknik pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan tersebut, termasuk didalamnya pengembangan paket pelajaran atau bahan ajar, kegiatan mengajar, uji coba, revisi, dan kegiatan mengevaluasi. Sementara itu, Gentry (1994) mengatakan desain pembelajaran adalah suatu proses yang merumuskan dan menentukan tujuan pembelajaran, strategi, teknik, dan media agar tujuan umum tercapai. Suatu desain pembelajaran jika akan diterapkan memerlukan beberapa aspek yang mendukung pelaksanaan penerapan tersebut. Diantaranya penerimaan organisasi atau lembaga, pengelolaan kegiatan terkait desain pembelajaran serta pelaksanaan yang intensif dari prosedur analisis kebutuhan.

Dick, Carey dan Carey (2005) menegaskan konsep pendekatan sistem sebagai landasan pemikiran suatu desain pembelajaran. Umumnya pendekatan sistem terdiri atas analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Desain pembelajaran mencakup seluruh proses yang dilaksanakan pada pendekatan sistem. Teori belajar, teori evaluasi, teori pembelajaran merupakan teori-teori yang melandasi desain pembelajaran.

Menurut Degeng (2000) tujuan perancangan (desain) pembelajaran adalah memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Ini dilakukan dengan memilih dan mengembangkan metode pembelajaran yang optimal untuk mencapai hasil pembelajaran yang diinginkan. Tahapan desain pembelajaran itu terdiri atas: Tahap mengidentifikasi yaitu: (1) mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan menulis tujuan pembelajaran umum atau kompetensi, (2) melakukan analisis pembelajaran, (3) mengidentifikasi perilaku dan karakteristik awal mahasiswa. Tahap mengembangkan yaitu: (4) menulis tujuan pembelajaran khusus, (5) menulis tes acuan patokan, (6) menyusun strategi pembelajaran, (7) mengembangkan bahan pembelajaran. Tahap mengevaluasi dan merevisi yaitu: mendesain dan melaksanakan evaluasi formatif yang termasuk di dalamnya kegiatan merevisi.

Dari berbagai pendapat tersebut, maka dapat dikatakan bahwa desain pembelajaran merupakan suatu pendekatan yang sistematis yang mencakup analisis kebutuhan pembelajaran, perumusan tujuan pembelajaran, pengembangan strategi pembelajaran, pengembangan bahan ajar, serta pengembangan alat evaluasinya dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan.

Dasar Mendesain Pembelajaran

Upaya mendesain pembelajaran dimaksudkan agar dapat dicapai perbaikan pembelajaran. Melalui perbaikan pembelajaran ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh perancang pembelajaran dengan pijakan berbagai asumsi tertentu tentang hakikat perancangan pembelajaran. Asumsi dasar menurut Gagne dan Briggs (1979) adalah desain: (1) harus bertujuan untuk membantu seorang belajar, (2) mencakup jangka panjang dan jangka pendek, (3) sistem pembelajaran yang dirancang secara sistematis dapat mempengaruhi perkembangan seseorang, (4) sistem pembelajaran harus dilaksanakan berdasarkan pendekatan sistem, (5) perlu didasarkan atas pengetahuan bagaimana manusia belajar.

Senada dengan hal itu, Degeng (2000) menambahkan ada delapan asumsi dasar, yaitu: (1) perbaikan kualitas pembelajaran diawali dari desain pembelajaran, (2) pembelajaran dirancang dengan menggunakan pendekatan sistem, (3) desain pembelajaran didasarkan pada pengetahuan tentang bagaimana manusia belajar, (4) desain pembelajaran diacukan kepada mahasiswa secara perseorangan, (5) hasil pembelajaran mencakup hasil langsung dan hasil pengiring, (6) sasaran akhir desain pembelajaran mencakup semua variabel, (7) desain pembelajaran mencakup semua variabel yang mempengaruhi belajar, (8) inti desain pembelajaran adalah penetapan metode pembelajaran yang optimal untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ditetapkan.

Perbaikan mutu pembelajaran haruslah diawali dari perbaikan desain pembelajaran. Desain pembelajaran dapat dijadikan titik awal dari upaya perbaikan kualitas pembelajaran. Hal ini dimungkinkan karena dalam desain pembelajaran, tahapan yang akan dilakukan oleh pendidik telah dirancang dengan baik mulai dari mengadakan analisis dari tujuan pembelajaran sampai dengan evaluasi. Mutu pembelajaran juga sangat ditentukan oleh pendekatan dalam merancangnya. Dengan menggunakan pendekatan sistem, akan memperbesar peluang dalam mengintegrasikan semua variabel yang mempengaruhi belajar, termasuk keterkaitan antara variabel pembelajaran, yaitu variabel kondisi pembelajaran, variabel metode, dan variabel hasil pembelajaran.

Mutu pembelajaran banyak ditentukan, bagaimana pembelajaran itu dirancang. Untuk itu rancangan pembelajaran perlu dirancang dengan landasan intuitif ilmiah, artinya dalam merancang pembelajaran berpijak pada kemampuan intuisi perancangannya dengan dukungan landasan ilmiah yang sah. Desain pembelajaran juga diacukan kepada siswa secara perorangan. Asumsi ini diangkat dari fenomena bahwa hal belajar terjadi secara perorangan. Hal ini senada dengan pendapat Sanjaya (2006), mengajar adalah mengembangkan setiap individu siswa. Walaupun kita mengajar pada kelompok siswa, namun pada hakikatnya yang ingin kita capai adalah perubahan perilaku setiap siswa.

Selanjutnya, dalam mendesain pembelajaran perlu memilah hasil pembelajaran yang segera bisa diukur pencapaiannya (hasil langsung) dan hasil pembelajaran yang terbentuk secara kumulatif yang merupakan urunan dari sejumlah peristiwa pembelajaran (hasil pengiring). Perancang pembelajaran seringkali merasa kecewa dengan hasil yang nyata dicapainya karena ada sejumlah hasil yang tidak segera bisa diamati setelah pembelajaran berakhir terutama hasil pembelajaran yang termasuk kawasan sikap. Sikap lebih merupakan hasil pembelajaran yang terbentuk secara kumulatif dalam waktu yang relatif lama dan merupakan integrasi dari hasil sejumlah perlakuan pembelajaran (Degeng, 2000).

Pembelajaran pada hakikatnya merupakan upaya membelajarkan mahasiswa dan perancangan pembelajaran merupakan penataan upaya tersebut agar muncul perilaku belajar. Dalam kondisi yang tertata: tujuan dan isi pembelajaran jelas, strategi pembelajaran optimal, akan amat berpeluang memudahkan belajar. Di pihak lain, peranan pendidikan menjadi semakin kompleks, ia bukan hanya sebagai salah satu sumber belajar tapi juga harus menampilkan diri sebagai seorang ahli dalam menata sumber-sumber belajar lain serta mengintegrasikannya kedalam tampilan dirinya. Pendidik harus mampu menampilkan diri sebagai satu komponen yang terintegrasi dari keseluruhan sumber belajar. Ini berartikurang tepat kalau dikatakan bahwa pembuatan desain pembelajaran dimaksudkan

untuk memudahkan mengajar. Desain pembelajaran bukan untuk itu, akan tetapi untuk memudahkan peserta didik belajar. Peserta didik yang selayaknya dijadikan kunci akhir dalam menetapkan mutu suatu desain pembelajaran (Harun Sitompul, 2007).

Perancangan pembelajaran haruslah didasarkan pada hasil identifikasi dan analisis tentang semua variabel yang mempengaruhi belajar. Ada tiga variabel yang mempengaruhi belajar, yaitu kondisi pembelajaran, metode pembelajaran, dan hasil pembelajaran (UNO, 2007). Kondisi pembelajaran mencakup semua variabel yang tidak dapat dimanipulasi oleh perancang yang harus diterima sebagaimana adanya. Yang termasuk dalam variabel kondisi adalah tujuan pembelajaran, isi pembelajaran, keterbatasan sumber belajar dan karakteristik mahasiswa. Metode pembelajaran mencakup semua cara yang dapat dipakai untuk mencapai tujuan pembelajaran dalam kondisi tertentu. Variabel metode adalah strategi mengorganisasi isi pembelajaran, strategi menyampaikan isi pembelajaran dan strategi mengelola pembelajaran. Hasil pembelajaran mencakup semua akibat yang muncul dari penggunaan metode tertentu, seperti keefektifan, efisiensi, dan daya tarik pembelajaran. Suatu desain pembelajaran selayaknya mencakup keseluruhan variabel ini.

Inti utama dalam perancangan pembelajaran adalah pada pemilihan, penetapan, dan pengembangan variabel metode pembelajaran. Pemilihan metode pembelajaran harus didasarkan pada analisis kondisi dan hasil pembelajaran. Analisis akan menunjukkan bagaimana kondisi pembelajarannya dan apa hasil pembelajaran yang diinginkan. Setelah bagaimana kondisi itu, baru penetapan dan pengembangan metode pembelajaran dilakukan (Harun Sitompul, 2007). Dalam menentukan metode pembelajaran ada tiga prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) tidak ada satu metode pembelajaran yang unggul untuk semua tujuan dan semua kondisi, (2) metode pembelajaran yang berbeda memiliki pengaruh yang berbeda dan konsisten pada hasil pembelajaran, dan (3) kondisi pembelajaran yang berbeda memiliki pengaruh yang konsisten pada hasil pembelajaran.

Prosedur Desain Pembelajaran

Kemampuan sebagai seorang perancang pembelajaran tidak begitu saja muncul tanpa bekal pengetahuan tentang berbagai hal yang terkait dengan setiap langkah pembelajaran. Prosedur mendesain pembelajaran ditentukan oleh model pengembangan pembelajaran yang dipilih siperancang untuk diterapkan. Berbagai model sistem pengembangan model pembelajaran yang dapat diacu atau dipilih untuk digunakan dalam menentukan desain pembelajaran. Model-model pengembangan sistem pembelajaran ini dapat dibagi kepada empat

kategori, yaitu kategori model yang berorientasi pada : (1) kelas, (2) hasil atau produk, (3) sistem, dan (4) organisasi (Gustafson, dalam Soekamto, 1993; Miarso, 1994).

Model yang berorientasi pada kelas merupakan yang terbanyak ada dalam literatur, mengingat banyaknya macam pembelajaran baik secara sektoral (formal atau non formal), maupun tingkatan (dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi). Ditambah lagi dengan adanya berbagai macam tujuan serta kombinasi di antara tujuan-tujuan itu. Model ini punya asumsi bahwa ada guru, siswa, kurikulum, fasilitas tertentu. Kebutuhan pengembangan terjadi apabila guru merasa bahwa efektivitas pengajarannya perlu ditingkatkan. Contohnya adalah model PPSI, Gerlach dan Ely, Kemp, Briggs dan Wager.

Model berorientasi pada pembuatan produk atau hasil mempunyai tiga ciri utama: (1) adanya asumsi bahwa produk pembelajaran diperlukan, (2) diperlukan uji coba dan revisi berulang kali hingga mantap, (3) adanya asumsi bahwa produk itu dapat digunakan oleh berbagai pengelola pembelajaran. Contohnya: model Dick dan Carey, Banathy, Baker, dan Schutz, Paul Harmon, dan model SLTP terbuka. Model berorientasi pada pendekatan sistem ini dapat ditandai dengan adanya empat karakteristik, yaitu (1) dikerjakan oleh suatu regu yang besar jumlah maupun keahliannya, (2) dikembangkan secara linear dengan ketepatan langkah, (3) disebarkannya kegiatan maupun hasil secara meluas, (4) berorientasikan pada pemecahan masalah. Contohnya adalah model: IDI, IPISD, CDR, Gagne dan Briggs.

Model yang berorientasi pada peningkatan organisasi merupakan hal yang masih belum banyak dilakukan. Pengembangan organisasi berkepentingan dengan penyempurnaan pembelajaran, meskipun perhatiannya lebih banyak pada struktur, kebijaksanaan, lingkungan organisasi dimana kegiatan pembelajaran berlangsung, kecuali untuk peningkatan pembelajaran, tujuan model ini adalah untuk mengadakan modifikasi atau mengadaptasi organisasi dan personel yang ada kesuatu lingkungan yang sifatnya baru. Contoh model ini: SAIDI (Blondin), Blake dan Mouton dan Carkhuff dan Fisher.

Salah satu model yang dapat dipilih untuk mendesain pembelajaran adalah model Dick dan Carey. Model ini merupakan salah satu model pengembangan pembelajaran yang dianggap mewakili paling tidak tiga kategori orientasi pengembangan. Prosedur desain pembelajaran model Dick dan Carey adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran

Kebutuhan adalah kesenjangan keadaan saat ini dibandingkan dengan keadaan seharusnya. Apabila kesenjangan itu besar atau menimbulkan akibat lebih jauh sehingga perlu ditempatkan sebagai prioritas untuk diatasi, kebutuhan itu disebut masalah. Langkah mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran adalah suatu proses untuk: (a) menentukan kesenjangan penampilan mahasiswa yang disebabkan kekurangan kesempatan mendapatkan pendidikan dan pelatihan masa lalu, (b) mengidentifikasi bentuk kegiatan pembelajaran yang paling tepat, (c) menentukan populasi sasaran yang dapat mengikuti kegiatan pembelajaran (Suparman, 1997).

Menurut Harles (1975) dalam melakukan identifikasi kebutuhan pembelajaran ada tiga kelompok yang dijadikan sumber informasi, yaitu (a) mahasiswa, terutama mahasiswa yang telah bekerja, (b) masyarakat, termasuk orang tua, dan orang yang akan menggunakan lulusan, (c) pendidik, termasuk dosen dan pengelola program pendidikan. Proses ini bertujuan untuk mengetahui perumusan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang perlu diajarkan kepada mahasiswa dalam mata kuliah tertentu. Hasil perumusan tersebut dijadikan dasar untuk merumuskan tujuan pembelajaran umum (TPU) atau standar kompetensi. Teknik yang digunakan dalam mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dapat melalui kuesioner, interview, observasi, dan tes.

Dari kegiatan mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran diperoleh jenis pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang tidak pernah dipelajari atau belum dilakukan dengan baik oleh mahasiswa. Jenis pengetahuan, keterampilan, dan sikap tersebut masih bersifat umum atau garis besar. Ia merupakan hasil belajar yang diharapkan dikuasai mahasiswa setelah menyelesaikan program pendidikan. Hasil belajar ini disebut tujuan pembelajaran atau kompetensi. Karena sifatnya masih umum maka disebut tujuan pembelajaran umum.

TPU sebaiknya dirumuskan dengan kriteria: (a) berorientasi kepada mahasiswa, (b) berorientasi kepada hasil belajar setelah menyelesaikan program, (c) menggunakan istilah akan dapat, (d) dirumuskan dalam bentuk kalimat menggunakan kata kerja aktif atau operasional atau dapat diukur/diamati, dan (e) mengandung objek yang jelas. Contoh: Mahasiswa semester 5 fakultas tarbiyah IAIN-SU akan dapat menggunakan desain penelitian sesuai dengan proyek penelitian yang akan dilakukannya (Harun Sitompul, 2007)

Hal senada dikemukakan oleh Dick dan Carey (1996) bahwa rumusan tujuan pembelajaran umum harus jelas, dapat diukur, dan berbentuk tingkah laku. Menurut Mudhofir (1990) rumusan tujuan pembelajaran yang baik, yaitu: (a) formulasi dalam bentuk operasional, (b) bentuk produk belajar, (c) dalam

tingkah laku sibelajar, (d) jelas tingklah laku yang ingin dicapai, (6) hanya mengandung satu tujuan belajar, (7) tingkat keluasan yang sesuai, (8) rumusan kondisi pembelajaran jelas dan cantumkan standar tingkah laku yang dapat diterima.

2. Melakukan analisis pembelajaran

Melakukan analisis pembelajaran adalah suatu proses menjabarkan perilaku umum menjadi perilaku khusus yang tersusun secara logis dan sistematis. Proses ini bertujuan untuk mengetahui gambaran susunan perilaku khusus dari yang paling awal sampai yang paling akhir. Baik jumlah maupun susunan perilaku tersebut akan memberikan keyakinan kepada dosen bahwa perilaku umum yang tercantum dalam TPU dapat dicapai secara efektif dan efisien (Suparman, 1997). Melalui perilaku-perilaku khusus secara sistematis peserta didik mencapai perilaku umum.

Dengan melakukan analisis pembelajaran akan tercipta suatu struktur perilaku dari perilaku khusus yang ada dalam kandungan TPU/TIU. Struktur perilaku tersebut digolongkan empat macam: (a) struktur hirarki, (b) struktur prosedural, (c) struktur pengelompokan, (d) struktur kombinasi. Struktur perilaku hirarki adalah kedudukan dua perilaku yang menunjukkan salah satu perilaku hanya dapat dilakukan bila telah dikuasai perilaku yang lain. Struktur perilaku prosedural adalah kedudukan beberapa perilaku yang menunjukkan satu seri urutan penampilan perilaku, tetapi tidak ada yang menjadi perilaku prasyarat untuk yang lain. Struktur perilaku pengelompokan adalah kedudukan perilaku-perilaku khusus yang tidak mempunyai ketergantungan antara satu dengan yang lainnya, walaupun semuanya berhubungan. Struktur perilaku kombinasi adalah perilaku khusus sebagian tersebar akan terstruktur secara kombinasi antara struktur hirarki, prosedural, dan pengelompokan.

3. Mengidentifikasi perilaku dan karakteristik awal peserta didik

Setelah selesai melakukan analisis pembelajaran dan sudah tergambarkan perilaku-perilaku khusus yang akan dikuasai oleh peserta didik. Maka tahap berikutnya mengidentifikasi perilaku dan karakteristik awal peserta didik atas hasil analisis pembelajaran yang sudah dijabarkan. Kemampuan peserta didik yang ada dalam kelas acapkali heterogen, sebagian mahasiswa sudah banyak tahu sebagian lagi belum tahu sama sekali tentang materi yang diajarkan di kelas berdasarkan perilaku-perilaku khusus yang ada. Bila pendidik/dosen mengikuti kelompok mahasiswa yang sudah banyak tahu, maka kelompok mahasiswa yang belum tahu akan ketinggalan dan tidak dapat menangkap perkuliahan

yang diberikan. Sebaliknya bila dosen mengikuti kelompok mahasiswa yang belum tahu, kelompok mahasiswa yang banyak tahu merasa tidak belajar apa-apa dan bosan (Suparman, 1997).

Untuk mengatasi hal ini, ada dua pendekatan yang dapat dipilih. Pertama, mahasiswa menyesuaikan dengan materi perkuliahan dan kedua, materi perkuliahan disesuaikan dengan mahasiswa. Setelah diketahui mahasiswa yang menjadi populasi sasaran kegiatan pembelajaran, hal yang perlu dipertanyakan, adalah sejauhmana pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki mereka sehingga dapat mengikuti perkuliahan? Pertanyaan ini sangat penting dijawab oleh dosen sehingga sejak permulaan perkuliahan telah dapat disesuaikan dengan mahasiswa yang akan mengikutinya. Jawaban itu merupakan suatu batasan pula bagi mahasiswa yang bermaksud mengikuti mata kuliah tersebut. Teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku awal mahasiswa dapat digunakan kuesioner, interview, observasi, dan tes. Subjek yang memberikan informasi diminta untuk mengidentifikasi seberapa jauh tingkat penguasaan mahasiswa dalam setiap perilaku khusus melalui skala penilaian.

Untuk mendapatkan data yang paling keras, adalah menggunakan tes penampilan mahasiswa dan observasi terhadap pelaksanaan pekerjaan mahasiswa serta tes tertulis untuk mengetahui tingkat pengetahuan mahasiswa. Tetapi, bila tes seperti ini tidak tepat dilakukan karena dirasakan kurang etis, kesulitan teknik pelaksanaannya, atau tidak mungkin dilaksanakan karena sebab yang lain, penggunaan skala penilaian cukup memadai. Skala penilaian tersebut diisi oleh orang-orang yang tahu secara dekat terhadap kemampuan mahasiswa dan diisi oleh mahasiswa sebagai *self report* (Harun Sitompul, 2007).

Berdasarkan masukan ini dapat ditetapkan oleh dosen titik berangkat atau permulaan pelajaran yang harus diberikan pada mahasiswa. Titik itu adalah perilaku khusus di atas garis batas yang telah dikuasai mahasiswa atau calon mahasiswa. Hasil akhir dari kegiatan mengidentifikasi perilaku awal mahasiswa adalah menentukan garis batas antara perilaku yang tidak perlu diajarkan dan perilaku yang harus diajarkan kepada mahasiswa. Perilaku yang diajarkan ini kemudian dirumuskan dalam bentuk tujuan pembelajaran khusus (TPK).

Selain mengidentifikasi perilaku awal mahasiswa, dosen harus pula mengidentifikasi karakteristik mahasiswa yang berhubungan dengan pengembangan pembelajaran. Misalnya, minat, kemampuan bahasa inggris, kemampuan pancaindera, kesenangan, dan lain-lain yang dimiliki mahasiswa. Karakteristik ini perlu diketahui oleh dosen, karena berkaitan dengan pengembangan pembelajaran yang akan diterapkan.

4. Menulis tujuan kinerja atau tujuan pembelajaran khusus (TPK)

Tujuan pembelajaran khusus adalah terjemahan dari *specific instructional objective*. TPK ditempatkan sebagai komponen awal dalam menyusun desain pembelajaran merupakan pusat perhatian setiap pengembangan pembelajaran. TPK merupakan dasar dan pedoman bagi seluruh proses pengembangan pembelajaran selanjutnya. Perumusan TPK merupakan titik permulaan yang sesungguhnya dari proses pengembangan pembelajaran. Sedangkan proses sebelumnya merupakan tahap pendahuluan untuk menghasilkan TPK (Suparman, 1997).

TPK merupakan satu-satunya dasar dalam menyusun kisi-kisi tes. Selanjutnya TPK merupakan alat untuk menguji validitas isi tes. Dalam menentukan isi pelajaran yang akan diajarkan, pengembang pembelajaran merumuskannya berdasarkan perilaku yang ada dalam TPK. Tujuan pembelajaran menjadi arah proses pengembangan pembelajaran karena didalamnya tercantum rumusan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang akan dicapai mahasiswa pada akhir proses pembelajaran.

Keberhasilan mahasiswa dalam mencapai tujuan tersebut merupakan ukuran pula keberhasilan pembelajaran yang digunakan dosen. Perumusan TPK harus mengandung unsur-unsur yang dapat memberikan petunjuk kepada penyusunan tes agar ia dapat mengembangkan tes yang benar-benar dapat mengukur perilaku yang terdapat di dalamnya. Unsur-unsur itu dikenal dengan ABCD, yang berasal dari kata A = audience, B=Behaviour, C=Condition, D=Degree. Audience adalah mahasiswa yang akan belajar. Behavior adalah perilaku yang spesifik yang akan dimunculkan oleh mahasiswa setelah selesai proses belajarnya dalam matakuliah tertentu. Condition adalah batasan yang dikenakan kepada mahasiswa atau alat informasi, atau lingkungan yang digunakan mahasiswa pada saat ia dites. Degree adalah tingkat pencapaian mahasiswa dalam mencapai perilaku tersebut (Harun Sitompul, 2007). Contoh rumusan TPK adalah Jika diberikan kalimat aktif dalam bahasa Indonesia, mahasiswa jurusan bahasa Inggris semester III, akan dapat menerjemahkannya ke dalam kalimat pasif bahasa Inggris, paling sedikit 80 % benar.

Dengan merumuskan TPK dosen dapat mengidentifikasi isi atau materi kuliah yang diajarkan. TPK mengandung unsur behavior atau perilaku yang diharapkan dicapai mahasiswa di akhir pembelajaran. Banyaknya rumusan TPK yang disusun sesuai dengan banyaknya perilaku khusus yang telah ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi perilaku awal mahasiswa. Rumusan perilaku ini terdiri dari dua hal, yaitu kata kerja dan objek. Objek inilah yang menunjukkan topik atau pokok bahasan dari isi mata kuliah. Dari contoh TPK tersebut di atas maka yang menjadi topik pelajarannya adalah kalimat pasif. Setiap topik

dapat diuraikan menjadi sub topik. Uraian rinci akan memudahkan perancang pembelajaran atau dosen dalam menulis atau memilih bahan pelajaran. Materi kuliah untuk setiap TPK akan tergambar dalam strategi pembelajaran. Dengan perkataan lain rumusan isi mata kuliah secara singkat akan dibuat dosen pada saat ia menyusun strategi pembelajaran.

5. Mengembangkan Butir Tes Acuan Patokan

Setelah TPK selesai dirumuskan secara operasional, tahap berikutnya adalah mengembangkan butir tes acuan patokan. TPK berisi perilaku-perilaku khusus yang belum dikuasai mahasiswa sebelum memulai perkuliahan. TPK merupakan hasil dari dua langkah yaitu hasil kegiatan analisis pembelajaran dan mengidentifikasi karakteristik awal mahasiswa. Dosen haruslah menyusun tes yang dapat mengukur penguasaan mahasiswa dalam setiap perilaku tersebut. Bukan mengukur seluruh uraian dosen dalam proses pembelajaran, sebab apa yang diberikan dosen selama proses tersebut belum tentu seluruhnya relevan dengan TPK. Isi pelajaran bukanlah kriteria untuk mengukur keberhasilan proses pelaksanaan pembelajaran. Ia bagian dari proses itu dan termasuk harus diuji relevansinya dengan tujuan pembelajaran.

Setiap butir tes yang relevan dengan TPK adalah valid untuk digunakan. Apabila dikemudian hari setelah selesai proses pembelajaran seluruh mahasiswa ternyata menguasai 100% perilaku dalam TPK tersebut, maka dapat ditafsirkan bahwa proses pembelajaran tersebut telah efektif. Ini berarti butir tes yang digunakan telah mengukur apa yang seharusnya diukur. Butir tes yang mengacu pada TPK atau untuk mengukur tingkat penguasaan mahasiswa terhadap perilaku yang terdapat dalam TPK tersebut dinamakan tes acuan patokan. Untuk menyusun butir tes acuan patokan, dosen perlu melakukan langkah-langkah berikut: (1) menentukan maksud tes, yaitu: (a) memberikan umpan balik tentang hasil belajar mahasiswa dalam setiap tahap proses belajarnya, maka dosen menyusun TAP untuk mengukur secara cermat pencapaian mahasiswa dalam TPK ini. Tes ini berfungsi sebagai tes formatif. (b) menilai efektifitas sistem pembelajaran secara keseluruhan. Untuk ini dosen menyusun TAP yang dapat mengukur hasil belajar mahasiswa dalam menguasai seluruh perilaku dalam TPU. (2) Membuat table spesifikasi yang memuat: daftar perilaku, bobot perilaku, jenis tes, dan jumlah butir tes. (3) Menulis butir tes sesuai tabel spesifikasi. (4) Merakit tes yang telah ditulis dan dikelompokkan atas dasar jenis kemudian diberi nomor urut. (5) Menulis petunjuk menjawab tes sesuai jenisnya. (6) Menulis kunci jawaban tes. (7) Mengujicobakan tes. (8) Menganalisis hasil uji coba. (9) Merevisi tes.

6. Mengembangkan strategi pembelajaran.

Dick dan Carey (1996) mengatakan suatu strategi pembelajaran menjelaskan komponen-komponen umum dari suatu set bahan pembelajaran dan prosedur-prosedur yang akan digunakan bersama bahan-bahan tersebut untuk menghasilkan hasil belajar tertentu pada mahasiswa. Mereka menyebutkan lima komponen umum dari strategi pembelajaran, yaitu: (1) kegiatan prainstruksional; (2) penyajian informasi; (3) partisipasi mahasiswa; (4) tes; (5) tindak lanjut.

Merril dan Tennyson (1977) menyebutkan strategi pembelajaran sebagai urutan tertentu dari penyajian. Sedangkan AT dan T (1985) menyamakannya dengan metode pembelajaran. Gagne dan Briggs (1979) menyebutnya sebagai Sembilan urutan kegiatan instruksional, yaitu: (1) memberikan motivasi atau menarik perhatian; (2) menjelaskan tujuan instruksional kepada mahasiswa; (3) mengingatkan kompetensi prasyarat; (4) member stimulus (masalah, topik, konsep); (5) member petunjuk belajar (cara mempelajari); (6) menimbulkan penampilan mahasiswa; (7) memberi umpan balik; (8) menilai penampilan; dan (9) menyimpulkan.

Briggs dan Wager (1981) mengungkapkan bahwa tidak semua mata kuliah memerlukan Sembilan urutan kegiatan tersebut. Sebagian mata kuliah/ mata diklat hanya menggunakan beberapa di antara Sembilan urutan kegiatan tersebut, tergantung kepada karakteristik mahasiswa dan jenis perilaku yang ada dalam tujuan pembelajaran. Pengurangan dari Sembilan urutan tersebut masih dimungkinkan sepanjang alasan secara rasionalnya jelas.

Strategi pembelajaran adalah suatu komponen system pembelajaran yang masih terbelakang. Ia masih belum berkembang seperti komponen-komponen lain. Kaitannya dengan komponen yang lain untuk membentuk suatu sistem belum kokoh benar. Dalam proses pengembangan pembelajaran, kaitan antara pengidentifikasian TPU, analisis pembelajaran, TPK, dan tes misalnya telah tampak sedemikian ketat. Pengembangan setiap komponen di samping tes yang akan menjadi dasar pengembangan atau pemilihan bahan pembelajaran, masih perlu dikembangkan lebih jauh. Briggs dan Wager (1981) menjelaskan bahwa pengetahuan kita belum lengkap tentang urutan kegiatan pembelajaran yang sesuai untuk berbagai macam mahasiswa dan tujuan. Penelitian dalam bidang ini masih terhitung langka.

Dari penjelasan di atas, para ahli sepakat bahwa strategi pembelajaran berkenaan dengan pendekatan pengajaran dalam mengelola kegiatan pembelajaran untuk menyampaikan materi atau isi pelajaran secara sistematis, sehingga kemampuan yang diharapkan dapat dikuasai oleh mahasiswa secara efektif dan efisien. Di dalamnya terkandung empat pengertian sebagai berikut:

1. Urutan kegiatan pembelajaran, yaitu urutan kegiatan pengajar dalam menyampaikan isi pelajaran kepada mahasiswa;
2. Metode pembelajaran, yaitu cara dosen mengorganisasikan materi pelajaran dan mahasiswa agar terjadi proses belajar mengajar secara efektif dan efisien;
3. Media pembelajaran, yaitu peralatan dan bahan pembelajaran yang digunakan pengajar dan mahasiswa dalam kegiatan pembelajaran;
4. Waktu yang digunakan oleh pendidik dan mahasiswa dalam menyelesaikan setiap langkah dalam kegiatan pembelajaran;

Dengan demikian, strategi pembelajaran merupakan perpaduan dari urutan kegiatan, cara pengorganisasian materi pelajaran dan mahasiswa, peralatan dan bahan, serta waktu yang digunakan dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Dengan perkataan lain, strategi pembelajaran dapat pula disebut sebagai cara yang sistematis dalam mengkomunikasikan isi pelajaran kepada mahasiswa untuk mencapai tujuan pembelajaran tertentu. Ia berkenaan dengan bagaimana menyampaikan isi pelajaran. Strategi pembelajaran lebih dari sekedar urutan kegiatan dan metode pembelajaran saja. Di dalamnya terkandung pula media pembelajaran dan pembagian waktu untuk setiap langkah kegiatan tersebut. Strategi pembelajaran yang disusun perlu didukung oleh teori-teori psikologi dan teori-teori pembelajaran serta bila strategi pembelajaran itu digunakan harus dapat membuat mahasiswa mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan.

Strategi pembelajaran perlu dikembangkan dosen pada setiap pertemuan dalam matakuliahnya seperti tertera dalam bentuk bagan pada table 1 berikut ini.

Tabel 1. Bagan Pengembangan Strategi Pembelajaran

URUTAN KEGIATAN		METODE	MEDIA	WAKTU
PENDAHULUAN	Deskripsi singkat			
	Relevansi			
	TPK			
PENYAJIAN	Uraian			
	Contoh			
	Latihan			
PENUTUP	Tes formatif			
	Umpan balik			
	Tindak lanjut			

7. Mengembangkan bahan ajar

Bahan ajar ditulis berdasarkan strategi pembelajaran yang digunakan. Menulis bahan ajar berarti mengajarkan sesuatu mata kuliah melalui tulisan, di mana bahasa yang digunakan bukan bahasa buku teks yang bersifat sangat resmi dan formal, melainkan bahasa setengah formal dan setengah lisan. Ketika dosen menulis bahan ajar, ia hendaknya membayangkan bahwa ia sedang memberi kuliah tatap muka kepada seorang pembaca, seolah-olah sedang mengajak pembaca berbicara.

Susunan tulisan dalam suatu bahan ajar sebaiknya mencerminkan strategi pembelajaran yang telah dipilih dan dirancang serta digunakan oleh dosen tersebut.

Panduan yang kira-kira dapat dipertimbangkan dalam menulis bahan ajar sebagai berikut. Bahagian pendahuluan memuat; kerangka isi, tujuan pembelajaran, deskripsi singkat, relevansi, dan kata-kata kunci. Bagian isi (penyajian) memuat; judul, uraian atau penjelasan, ringkasan, dan latihan. Bagian penutup memuat: tes formatif, umpan balik, dan tindak lanjut.

Bagian pendahuluan: (a) kerangka isi diletakkan pada setiap awal bab, berfungsi untuk memperlihatkan kaitan antara bab yang sedang dibahas dengan bab sebelumnya serta bab sesudahnya. Untuk memusatkan perhatian pembaca, bab yang sedang dibaca diberi tanda yang berbeda (umpamanya kotak yang berbayang). (b) tujuan, mengungkapkan kemampuan apa yang harus dimiliki oleh mahasiswa setelah selesai mengikuti kegiatan belajar bab tersebut, tujuan harus ditulis operasional sehingga pencapaiannya mudah diukur. (c) deskripsi singkat isi bab, ditulis dalam satu paragraf. Dengan membaca deskripsi tersebut mahasiswa akan mendapatkann gambaran umum tentang keseluruhan isi bab yang sedang dibahas. (d) relevansi isi bab, ditulis dalam satu paragraf untuk mengungkapkan kaitan anatara isi bab yang sedang dipelajari dengan isi bab yang telah dipelajari sebelumnya dan kegunaannya dalam keseluruhan proses belajar serta dunia pekerjaan. (e) kata-kata kunci, kata-kata kunci perlu didefinisikan dan dikemukakan dalam bagian isi.

Bagian isi; bagian isi adalah daging suatu bab yang terdiri dari beberapa sub bagian, yaitu: (a) judul. (b) uraian atau penjelasan secara terperinci tentang isi bab, yang diikuti contoh kongkrt dan non contoh, serta gambar dan grafik. Uraian dapat juga dimulai dengan contoh-contoh atau kasus-kasus kemudian baru diikuti dengan penjelasan tentang konsep yang dimaksud. (c) ringkasan, dari konsep atau prinsip yang telah dipelajari. (d) latihan, yang berisi kegiatan yang harus dilakukan mahasiswa setelah membaca uraian di atas. Latihan ini berisi perintah yang harus dilakukan mahasiswa dengan mengikuti petunjuk-

petunjuk secara bertahap, langkah demi langkah. Tujuan latihan ini adalah agar mahasiswa benar-benar menguasai konsep yang telah dibahas.

Bagian penutup adalah sub komponen terakhir dalam urutan kegiatan pembelajaran. (a) tes formatif dan umpan balik, adalah seperangkat pertanyaan atau tugas untuk dikerjakan mahasiswa untuk mengukur kemajuan belajar mahasiswa (boleh tertulis atau lisan). Dilakukan setelah selesai mengikuti pembelajaran. Kemudian hasilnya diperiksa oleh dosen, dan atas hasil yang dikerjakan mahasiswa dosen memberikan umpan balik sebagai penegasan yang berguna untuk perbaikan. (b) tindak lanjut, tentang umpan balik. Misalnya meneruskan kemateri matakuliah berikutnya atau menambah untuk memperdalam atau mengulang yang sifatnya membantu untuk memperlancar kegiatan berikutnya.

8. Melaksanakan evaluasi formatif

Setelah semua tahap perancangan sistem pembelajaran selesai dikembangkan tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi formatif terhadap keseluruhan kegiatan perancangan tersebut. Evaluasi formatif bertujuan untuk menentukan apa yang harus ditingkatkan atau direvisi agar produk tersebut lebih efektif dan efisien. Dalam proses pengembangan suatu produk pembelajaran, pelaksanaan evaluasi formatif adalah suatu keharusan. Hanya dengan cara itulah disen sebagai pengembang pembelajaran dapat merasa yakin bahwa system pembelajaran yang dikembangkannya akan efektif dan efisien di lapangan secara sesungguhnya nanti. Evaluasi formatif dapat dilakukan empat tahap, yaitu (1) review oleh ahli bidang studi, ahli desain, ahli media, dan ahli bahasa di luar dari tim pengembang pembelajaran tersebut. (2) evaluasi satu satu dilakukan antara pengembang pembelajaran dengan dua atau tiga mahasiswa secara individual. Mahasiswa yang dipilih adalah yang memiliki karakteristik seperti populasi sasaran. (3) evaluasi kelompok kecil mahasiswa yang representative untuk mewakili populasi sasaran yang sebenarnya sebanyak 8-10 orang. (4) ujicoba lapangan kepada sejumlah 15-30 orang mahasiswa sepanjang telah mempunyai ciri yang sama atau mirip dengan populasi sasaran.

Berdasarkan hasil evaluasi formatif yang diperoleh dari setiap tahapan evaluasi digunakan untuk memperbaiki produk sistem pembelajaran yang sedang dikembangkan. Setelah dilakukan revisi secara cermat atas kekurangan-kekurangan yang ada, maka produk sistem pembelajaran dapat digunakan ke kelompok populasi sasaran. Setelah pelaksanaan pembelajaran selesai dilakukanlah tahap evaluasi sumatif untuk melihat keberhasilan mahasiswa terhadap produk sistem pembelajaran yang diterapkan.

Penutup

Dalam mendesain pembelajaran banyak pilihan model pengembangan sistem pembelajaran yang dapat diacu oleh pendidik/dosen sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan kondisi yang ada. Salah satu model yang dapat dipilih dalam mendesain pembelajaran adalah model yang dikembangkan Dick dan Carey. Posedur mendesain pembelajaran dengan menggunakan model ini mencakup beberapa tahapan sebagai berikut. Tahap mengidentifikasi yaitu: (1) mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan menulis tujuan pembelajaran umum atau kompetensi, (2) melakukan analisis pembelajaran, (3) mengidentifikasi perilaku dan karakteristik awal mahasiswa. Tahap mengembangkan yaitu: (4) menulis tujuan pembelajaran khusus, (5) menulis tes acuan patokan, (6) menyusun strategi pembelajaran, (7) mengembangkan bahan ajar. Tahap mengevaluasi dan merevisi yaitu: (8) mendesain dan melaksanakan evaluasi formatif dan sumatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Degeng, Nyoman S. (2000), “Desain Pembelajaran”. Materi Pelatihan Pekerti. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Dick, Walter., & Carey, Lou. (1996). *The systematic Design of Instruction*. Glenview, Illionis: Scott, Foresmen and Company.
- Dick, Walter., Carey, Lou & Carey O. James (2005). *The systemtic Design of Instruction (6thed)*. Boston MA: Pearson.
- Gagne, Robert., Briggs, Leslie J. And Wager, Walter W. (1981). *Handbook of Procedures for Design of Instruction (2ndEd.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Educational Technology Publication.
- Harless, Joe (1975). *Front-End Analysis*. Training Magazine of Man Power and Managemen Development. March.
- Merill, M. David adan Tennyson, Robert D. (1977). *Teaching Concept: An Instructional Design Guide*. Englewood Cliffs, New Jersey: Educational Technology Publication.
- Sanjaya, Wina (2006). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Sitompul, Harun. (2007). “Pengembangan Desain Pembelajaran”. Makalah Pelatihan RKBM. Medan: Fak. Tarbiyah IAIN-SU.
- Soekamto, Toeti (1993). *Perancangan dan Pengembangan Sistem Pembelajaran*. Jakarta: Intermedia.
- Suparman, Atwi (1997). *Desain Pembelajaran*. Jakarta: PAU-DIKTI Depdikbud.
- Uno, Hamzah, B. (2007). *Perencanaan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.

PEMIKIRAN PENDIDIKAN IMAM SYAFI'I

Amiruddin Siahahan
Nurhidayah

A. Pendahuluan

Imam Muhammad bin Idris asy-Syafi'i atau dikenali sebagai Imam asy-Syafi'i merupakan seorang tokoh Islam yang mempunyai nama yang cukup besar dalam memberikan sumbangan dan kemaslahatan (kebaikan) terutama dalam bidang ilmu pengetahuan dan pendidikan kepada seluruh umat Islam. Ketinggian ilmunya melebihi pujian yang diucapkan kepadanya. Penguasaan ilmu pengetahuannya yang bersumberkan kepada rujukan Al-Quranul karim dan Sunnah Nabi amat disegani oleh pihak kawan maupun lawan. Beliau telah menghabiskan sisa hidupnya dengan menimba pelbagai ilmu pengetahuan untuk ditaburkan kembali dalam tarbiyah (pendidikan) dan pembangunan masyarakat.

Tidak dapat dinafikan, beliau merupakan *uswatun hasanah* (ikutan atau tauladan yang baik) sebagai ulama mulia yang memperjuangkan mazhab ahlus-Sunnah wal-Jamaah. Beliau juga telah mengangkat martabat Islam ke makam (kedudukan) yang terpuji di sisi Allah Swt. Sesungguhnya, kehebatan Imam asy-Syafi'i amat menonjol dan tersohor sebagai seorang pelopor dan perumus pertama metodologi hukum Islam mengikut furuk (cabang) ilmu pengetahuan.

Ushul fiqh (metodologi hukum Islam) 'lahir' setelah Imam Syafi'i menulis karya-karyanya yang begitu hebat dan amat menakjubkan dalam dunia keilmuan Islam dan Barat. Pada masa kini, Mazhab Syafi'i telahpun diikuti, diamalkan dan dijadikan panduan serta pedoman oleh 28% umat Islam seluruh dunia. Malah, merupakan mazhab yang kedua terbesar pengikutnya setelah Mazhab Hanafi.

Dalam perkembangan pemikirannya, Imam al-Shafi'i mempunyai dua pendapat yang berbeda. Kedua pendapat ini biasa dikenal dengan *qaul qadîm* dan *qaul jadid*. Berbagai tafsiran muncul berkisar hal ini, ada yang menyelidiki kemungkinan pengaruh sosio-kultural yang sangat kontras antara Irak dan Mesir sebagaimana nanti akan diutarakan, dan ada juga yang melihatnya sebagai peristiwa ralat biasa yang disebabkan penemuan hadith baru yang lebih kuat.

B. Biografi Imam Syafi'i

Nama lengkap Imam al-Shafi'i adalah Muhammad Ibn Idris al-'Abbas Ibn Utsman Ibn Shafi'i Ibn al-Sa'ib Ibn 'Ubaid Ibn 'Abd Yazid fbn Hasyim Ibn 'Abd al-Muthalib Ibn 'Abd Manaf. Al-Syafi'i lahir di Gaza Palestina pada tahun 150 Hijriyah, inilah pendapat paling masyhur menurut banyak ulama. Ada riwayat yang mengatakan, ia lahir di Asqalan, sebuah daerah yang berjarak sekitar tiga *farsakh* (jarak perjalanan sehari di masa lalu) dari Baitulmaqdis. Ada lagi riwayat yang lebih jauh dari yang sebelumnya yaitu ia dilahirkan di Yaman. Yaqut meriwayatkan dari al-Syafi'i bahwa ia berkata, "Aku lahir di Yaman, lalu ibuku khawatir aku akan terlantar, maka ia membawaku pindah ke Makkah ketika aku berusia sepuluh tahun atau lebih.

Untuk mengkompromikan ketiga pendapat di atas, dikatakan bahwa al-Syafi'i lahir di Gaza, lalu tumbuh di Asqalan dan Asqalan semuanya adalah kabilah Yaman. Hal ini berakibat adanya perkataan orang yang mengatakan ia lahir di Yaman berarti di tengah-tengah kabilah yang kesemuanya adalah Yaman. (Syurashi, 2006: 209). Syafi'i lahir pada zaman Dinasti Bani Abbas, tepatnya pada zaman kekuasaan Abu Ja'far al-Mansyur (137-159 H/754-774 M). (Mubarok, 2000:101).

Imam al-Syafi'i berasal dari keturunan bangsawan yang paling tinggi di masanya. Walaupun hidup dalam keadaan sangat sederhana, namun kedudukannya sebagai putra bangsawan, menyebabkan ia terpelihara dari perangai-perangai buruk, tidak mau merendahkan diri dan berjiwa besar. Ia bergaul rapat dalam masyarakat dan merasakan penderitaan-penderitaan mereka.

Imam al-Syafi'i dapat menghafal al-Qur'an dalam umur yang masih sangat muda. Kemudian ia memusatkan perhatian menghafal hadits. Ia menerima hadits dengan cara membaca dari atas tembikar dan kadang-kadang di kulit-kulit binatang. Seringkali pergi ke tempat buangan kertas untuk memilih mana-mana yang masih dapat dipakai. (Syalthut, 2000: 17).

Di samping itu ia mendalami bahasa Arab untuk menjauhkan diri dari pengaruh non-Arab yang sedang melanda bahasa Arab pada masa itu. Ia pergi ke Kabilah Huzail yang tinggal di pedusunan untuk mempelajari bahasa Arab yang fasih. Sepuluh tahun lamanya Imam al-Syafi'i tinggal di pedusunan itu untuk mempelajari syair, sastra dan sejarah. Ia terkenal ahli dalam bidang syair di kabilah Huzail. Di sana pula ia belajar memanah dan mahir dalam bermain panah. Dalam masa itu Imam al-Syafi'i menghafal Alquran, menghafal hadits, mempelajari sastra Arab dan memahirkan diri dalam mengendarai kuda dan meneliti keadaan penduduk-penduduk Badiyah.

Imam al-Syafi'i belajar pada ulama-ulama Mekkah, baik pada ulama-ulama fiqh, maupun ulama-ulama hadits, sehingga ia terkenal dalam bidang fiqh dan memperoleh kedudukan yang tinggi dalam bidang itu. Gurunya Muslim Ibn Khalid al-Zanji, menganjurkan supaya Imam al-Syafi'i bertindak sebagai mufti. Imam al-Syafi'i pun telah memperoleh kedudukan yang tinggi itu namun ia terus juga mencari ilmu. (Mubarak, 2000: 28). Sampai kabar kepadanya bahwa di Madinah al-Munawwarah ada seorang ulama besar yaitu Imam Malik, yang memang pada masa itu terkenal di mana-mana dan mempunyai kedudukan tinggi dalam bidang ilmu dan hadits.

Imam al-Syafi'i ingin pergi belajar kepadanya, akan tetapi sebelum pergi ke Madinah ia lebih dahulu menghafal *al-Muwatha'*, susunan Imam Malik yang telah berkembang pada masa itu. Kemudian ia berangkat ke Madinah untuk belajar kepada Imam Malik dengan membawa sebuah surat dari gubernur Mekkah. Mulai ketika itu ia memusatkan perhatian mendalami fiqh di samping mempelajari *al-Muwatha'*. Imam al-Syafi'i mengadakan dialog dengan Imam Malik dalam masalah-masalah yang difatwakan Imam Malik. (Ash-Shiddieqy, 1997: 480-481)

Hal-hal yang secara serius mendapat perhatian Imam al-Syafi'i diantaranya adalah tentang metode pemahaman al-Qur'an dan sunnah atau metode *istinbath* (ushul fiqh). Meskipun para imam mujtahid sebelumnya dalam berijtihad terikat dengan kaidah-kaidahnya, namun belum ada kaidah-kaidah yang tersusun dalam sebuah buku sebagai satu disiplin ilmu yang dapat dipedomani oleh para peminat hukum Islam. Dalam kondisi demikianlah Imam al-Syafi'i tampil berperan menyusun sebuah buku ushul fiqh yang diberi nama *ar-Risalah*. Idenya ini didukung pula dengan adanya permintaan dari seorang ahli hadits bernama Abdurrahman bin Mahdi (w.198 H) di Baghdad agar Imam Syafi'i menyusun metodologi *istinbath*. (Mubarak, 2000: 29)

Imam Muhammad Abu Zahrah (1394 H/1974 M; ahli hukum Islam berkebangsaan Mesir) menyatakan kitab itu disusun ketika Imam al-Syafi'i berada di Baghdad, sedangkan Abdurrahman bin Mahdi ketika itu berada di Mekkah. Imam al-Syafi'i memberi judul bukunya dengan "*al-Kitab*" (Kitab, atau Buku) atau "*Kitabi*" (*Kitabku*), kemudian lebih dikenal dengan "*al-Risalah*" yang berarti "sepucuk surat." Dinamakan demikian, karena buku itu merupakan surat Imam al-Syafi'i kepada Abdurrahman bin Mahdi. Kitab *al-Risalah* yang pertama ia susun dikenal dengan *ar-Risalah al-Qadimah* (Risalah Lama). Dinamakan demikian, karena di dalamnya termuat buah-buah pikiran Imam al-Syafi'i sebelum pindah ke Mesir. Setelah sampai di Mesir, isinya disusun kembali dalam rangka penyempurnaan bahkan ada yang diubahnya, sehingga kemudian dikenal dengan

sebutan *al-Risalah al-Jadidah* (Risalah Baru). Jumhur ulama ushul fiqh sepakat menyatakan bahwa kitab *ar-Risalah* karya Imam al-Syafi'i ini merupakan kitab pertama yang memuat masalah-masalah ushul fiqh secara lebih sempurna dan sistematis. Oleh sebab itu, ia dikenal sebagai penyusun pertama ushul fiqh sebagai satu disiplin ilmu. (Ahmad Farid, 2006: 361).

Al-Syafi'i membagi malam pada tiga bagian, yaitu sepertiga untuk ilmu pengetahuan, sepertiga untuk sholat dan sepertiga untuk tidur. (Fikri Ali, 2003: 83). Al-Syafi'i sendiri menerangkan bahwa beliau belum pernah bersumpah seumur hidupnya, baik membenarkan sesuatu atau mendustakan sesuatu. Pernah suatu ketika ada orang bertanya mengenai suatu masalah kepada beliau. Ketika itu al-Syafi'i diam sejenak dan tidak langsung menjawab pertanyaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa Imam al-Syafi'i adalah orang yang sangat teliti dalam memberikan suatu fatwa, kepada seseorang yang bertanya mengenai suatu permasalahan. Al-Syafi'i **berfatwa bahwa semua ilmu** melalaikan, kecuali Qur'an, Hadits, Fiqh serta ilmu Agama lainnya. Al-Syafi'i adalah orang yang zuhud terhadap dunia, khususnya dalam berpakaian.

Imam al-Syafi'i sering memberikan nasehat dan kata mutiara, yang banyak disebutkan dalam kitabnya serta banyak orang yang mengikutinya, diantaranya:

1. Belajarlah ilmu fiqh sebelum kamu menjadi pemimpin, jika kamu menjadi pemimpin maka tidak ada lagi jalan untuk belajar.
2. Siapa benar dalam persaudaraan dengan sahabatnya diterima alasan-alasan, ditutup kekurangan dan diampuni kehinaanya.
3. Siapa yang senang kepada dunia maka hendaklah ia mencari ilmu dan barang siapa berkehendak kepada akhirat, juga hendaklah ia mencari ilmu.
4. Perhiasan ulama ialah petunjuk (at-Taufik) dan pakaiannya ialah baik akhlaknya sementara kecantikan mereka ialah jiwa mulia.
5. Barangsiapa yang mulia tanpa taqwa ia bukan orang yang mulia.
6. Manusia yang paling tinggi derajatnya ialah mereka yang tidak melihat derajatnya, begitu juga semulia-mulia manusia ialah mereka yang tidak melihat kemuliaannya.
7. Engkau dijadikan oleh Allah dengan bebas, maka hendaklah engkau bebas sebagaimana engkau dijadikan.
8. Aku tidak memuliakan seseorang lebih dari derajatnya, karena derajatku menjadi hina dengan sebab melebihi-lebihkan karena memuliakannya.

Imam al-Syafi'i wafat diusia 50 tahun, selepas sholat maghrib pada malam Jum'at akhir bulan Rajab tahun 204 H. Jenazah beliau kemudian dikebumikan pada hari Jum'at tahun 204 H di Mesir, dikuburkan dimana bani Zahroh berada.

C. Pendidikan Imam al-Syafi'i

Pendidikannya diawali dengan belajar Alquran. Guru pertama beliau adalah Muslim bin Khalid az-Zanji, seorang *mufti* Makkah. Dan diselesaikan ketika ia masih berusia 7 tahun di Kuttab. (Asy-Syarqawi: 383). Namun dalam suatu riwayat, bahwa Guru Alquran Imam Syafi'i adalah Ismail bin Qastantin. Dengan rangkaian sanad lengkap yaitu dari Ismail bin Qastantin dari Syibl bin Abbad, dari Ma'ruf bin Misykan, dari Yahya Abdullah bin Kasir, dari Mujahidd, dari Ibnu Abbas, dari Ubbay bin Ka'ab, dari Rasulullah SAW. Imam al-Syafi'i juga belajar hadits dan tafsir, untuk itu ia turut serta belajar pada guru-guru tafsir dan guru-guru ahli di bidang ilmu hadits.

Pada masa itu harga kertas sangat mahal. Untuk mencatat pelajaran, ia mengumpulkan kepingan-kepingan tulang yang lebar dan besar. Di atas tulang-tulang itulah ia menulis catatan-catatannya. Bila tak ditemukan tulang, ia pergi ke *diwan* (tempat masyarakat mencatatkan berbagai urusannya dalam kehidupan sehari-hari, semacam kantor) untuk mengumpulkan buangan kertas yang bagian belakangnya masih dapat digunakan untuk menulis catatan-catatan pelajaran. Dikarenakan sulitnya mendapatkan kertas-kertas tersebut Imam al-Syafi'i lebih mengandalkan ingatan melalui cara menghafal. Kebiasaan itulah yang menyebabkan Imam al-Syafi'i memiliki daya ingat yang kuat, sehingga dapat mengingat semua pelajaran yang diterima dari guru-gurunya.

Dalam suatu *halaqah* yang diselenggarakan oleh Imam al-Layts didekat makam Ibrahim, ia menganjurkan para pendengarnya supaya mendalami pelajaran bahasa Arab, termasuk rahasia *balaghah* dan seni sastranya. Mereka dianjurkan supaya menghafal syair-syair sebelum dan selama periode turunya Alquran, agar mereka dapat memahami makna Kitab Suci yang diturunkan Allah SWT dan Hadits Nabi saw. Oleh karena itu, Imam Syafi'i pergi ke kawasan pegunungan dan beliau tinggal di perkemahan Bani Hudzayl, untuk belajar puisi dan bahasa. Al-Syafi'i juga menghafalnya. Sehingga Imam al-Syafi'i menjadi sebagai seorang ahli *sya'ir* yang *sya'ir-sya'irnya* terkenal indah dan berisi. Syair-syairnya ibarat untaian mutiara yang gemerlapan, penuh dengan ungkapan-ungkapan *balaghah*, hikmah dan nasehat yang bernilai tinggi.

Imam al-Syafi'i sangat mengagumi akan keagungan dan kealiman Imam Malik, hal ini dikarenakan Imam Malik telah memperlihatkan *al-Muwattho'* (yaitu kitab karangan Imam Malik) kepada 70 orang Ulama fiqih di Madinah, lalu kesemua Ulama itu menyetujuinya. (Abbas, 2004: 29). Oleh karenanya Imam Malik bin Anas menjadi tokoh paling penting dikalangan *fuqaha' Ahl al-hadits*. Banyak penuntut ilmu yang datang dari berbagai daerah untuk menimba

ilmu darinya. Melalui mereka, *al-Muwattho'* tersebar secara luas, dan sampailah kabar tersebut pada Imam Syafi'i. (Lahmudin Nasution:19)

Setelah mendengar kealiman Imam Malik tersebut, kemudian Imam al-Syafi'i pergi ke madinah untuk belajar kepadanya. Betapa gembiranya Imam Malik kerana mendapat seorang murid yang cerdas dan bijak seperti al-Syafi'i. Sejak kecil bukan saja telah hafal seluruh isi al-Qur'an dan ribuan *Hadits* Nadi Muhammad SAW, terlebih beliau juga telah hafal seluruh isi kitab hadits *al-Muwattho'* karangan Imam Malik bin Anas pada saat usia 10 tahun.

Dengan penuh minat dan semangat Imam al-Syafi'i mulai belajar dan selama beberapa tahun tinggal di kota Madinah, Imam al-Syafi'i benar-benar memanfaatkan kesempatan untuk belajar, menambah pengetahuannya dalam bidang hadits dan fikih, sehingga ia menjadi orang terkemuka diantara para murid Imam Malik dan mendapat izin untuk berfatwa. Disamping kepada Imam Malik ia juga belajar pada Ibrahim bin Abi Yahya al-Aslami (w.184), Ibrahim ibn Sa'ad al-Anshari (w.181), Abd al-Aziz Muhammad al-Darawardi (w.187), dan Muhammad ibn Sa'ad ibn Abi Fudayk (w.199), sehingga ia benar-benar menguasai ilmu Ahl al- Hadits yang berpusat di Madinah. Sampai Imam Malik meninggal dunia. (Al Maraghi, 2001: 92).

Setelah Imam Malik wafat pada tahun 179, Imam al-Syafi'i mengalami kesulitan ekonomi, sehingga ia harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, kemudian ia pindah ke Yaman dan beliau sempat belajar kepada ulama-ulama di Yaman, seperti Muthorrif bin Mazin (w.191), Hisyam bin Yusuf al-Qadhi (w. 197), Amr bin Abi Salmah dan Yahya bin Hasan. Dengan demikian ilmunya semakin lengkap dan luas. Dikarenakan tuduhan terlibat dalam kegiatan politik kelompok syi'ah yang menentang khalifah pada tahun 184, beliau digiring ke Baghdad (Irak), disinipun beliau memanfaatkan kesempatan baik tersebut untuk berkenalan dengan tokoh ulama Hanafiyah, Muhammad ibn al- Hasan al-Syaibani (w.189), yang ketika itu menjadi qadhi kerajaan Abbasiyah. Setelah lepas dari tuntutan tersebut, ia pun memanfaatkan kesempatan untuk mempelajari seluk-beluk ilmu fikih yang berkembang dalam aliran *Ahl al-Ra'yi*. Imam al-Syafi'i mengakui telah mendapatkan sebebun unta ilmu dari Muhammad ibn al-Hasan. Disamping itu, Muhammad juga memberikan bantuan financial bagi Imam al-Syafi'i.

Dalam mempelajari fikih *Ahl al-Ra'yi* ini, Imam al-Syafi'i membaca kitab-kitab yang disediakan oleh Muhammad ibn Hasan, kemudian mendiskusikannya dengannya. Pada diskusi-diskusi yang berlangsung diantara keduanya sistem dan metode ijtihad fikih *Ahl al-Hadits* yang lebih dahulu dikuasi oleh Imam al-Syafi'i langsung dihadapkan dengan system dan metode *Ahl al-Ra'yi* (Hanafi)

yang dikembangkan oleh Muhammad ibn Hasan. Dengan demikian, Imam al-Syafi'i dapat melihat dengan jelas semua kelebihan dan kelemahan yang terdapat pada kedua aliran tersebut.

Setelah belajar di Baghdad selama dua tahun, Imam al-Syafi'i kembali ke Mekah sebagai seorang ulama besar. Di kota asalnya itu, ia aktif mengajar di Masjid al-Haram dan berdiskusi dengan para ulama yang banyak datang kesana, khususnya pada musim haji, sambil mengajar dan berdiskusi, ia terus memperdalam ilmunya. Ia tidak semata-mata bertindak sebagai sanad dalam transmisi ilmu, tetapi juga melakukan pembahasan sendiri. Dengan modal pengetahuannya yang luas dan mendalam terhadap fikih dari berbagai sumber di Mekah, Madinah, Yaman dan Irak. Ia menyusun kaidah-kaidah untuk menjadi dasar bagi madzhab baru yang akan dibangunnya di antara kedua aliran, *Ahl al-Ra'yi* dan *Ahl al-Hadits*.

Pada satu sisi, periode ini merupakan penyempurna bagi periode belajar yang telah dilalui sebelumnya, dan di sisi lain merupakan persiapan bagi lahirnya madzhab Syafi'i sebagai perpaduan diantara kedua aliran terdahulu. Setelah persiapan itu cukup matang, kemudian Imam al-Syafi'i kembali ke Baghdad untuk menyebarkan dan memperkenalkan madzhab barunya dengan ijtihad fiqihnya di ibukota Irak ini. Dan mendapat perhatian besar dari kalangan ulama pada waktu itu. Kemudian beliau menjadi Imam besar bagi sebuah madzhab fikih yang merupakan perpaduan antara Madzhab Hedzjaz dan Irak atau perpaduan antara metode *ahlul hadits* dan *ahlur-ra'yi*. (al-Munawwar, 2002:235). Kemudian ia melanjutkan lawatan ilmiahnya ke Mesir pada tahun 198.H, dan menetap di sana selama 6 tahun sampai beliau wafat.

Setiap waktu Imam al-Syafi'i memanfaatkan untuk membaca dan berceramah. Kehidupan sehari-harinya amat teratur, beliau selalu membagi waktunya secara sistematis dan jarang sekali menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Sampai-sampai ketika di masa Khalifah Harun ar- Rasyid (rezim Abbasiyah) Imam al-Syafi'i ditawarkan untuk menjadi qadhi, di daerah mana saja yang dikehendaki, atau jika Imam al-Syafi'i menghendaki untuk menjadi Gubernur di daerah mana saja yang dipilih, namun beliau menolaknya.

D. Karya Imam al-Syafi'i

Di antara kitab yang didiktekannya adalah Al-Um (kitab Induk), kitab ini bernilai tinggi dan sangat bermanfaat. Kitab ini dicetak di Mesir dan dijadikan sebagai dasar bagi mazhabnya. Di antara kebesaran Al-Shafi'i yang menonjol ialah kitabnya tentang ilmu Usul Fiqh, yang berjudul kitab Al-Risalah, yang

sangat terkenal itu. Dengan usahanya ini, ditetapkan cara-cara berijtihad dan pengambilan hukum, serta upaya menjauhi kekacauan (krisis) hukum. Al-Shafi'i sendirilah yang menyebarluaskan mazhabnya di Irak dan di Mesir. Kemudian murid-muridnya pun mengikutinya menegakkan alirannya hingga berhasil mendesak mazhab Hanafi dan Maliki dan mengantarkan mazhab Shafi'i menjadi penguasa daerah pantai Mesir, sebagian besar negeri-negeri Syam, sebagian negeri Yaman, Hijaz, dan Asia Tengah.

Imam al-Shafi'i merupakan manusia dua zaman: lahir pada zaman pemerintahan Umayyah dan meninggal pada zaman pemerintahan Dinasti Bani Abbas. Ketika Imam al-Shafi'i berumur 19 (sembil belas) tahun, Muhammad al-Mandi diganti oleh Musa al-Mandi (169-170 H./785-786 M.). Ia berkuasa hanya satu tahun. Kemudian ia digantikan oleh Harun al-Rasyid (170-194 H./786-809 M.). Pada awal kekuasaan Harun al-Rasyid, Imam al-Shafi'i berusia 20 (dua puluh) tahun. Harun al-Rasyid digantikan oleh al-Amin (194-198 H./809-813 M.), dan Amin digantikan oleh al-Makmun (198-218 H./813-833 M.). (al-Salam, 1994: 90).

Pada masa stabilitas 'Abbasiyah, para khalifah bersemangat memberikan dukungan untuk kemajuan ilmu pengetahuan kepada para ulama. Misalnya, mereka mendorong gerakan penerjemahan buku-buku Yunani, Persia, India dan lain-lain ke dalam bahasa Arab, sehingga memungkinkan pikiran Arab-Islam berkenalan dengan dan mengambil manfaat dari alam pikiran Yunani kuno. Al-Shafi'i juga sempat menyaksikan saat meluasnya daerah kekuasaan Islam, menjangkau Andalusia (Spanyol) di Eropa Selatan sampai ke India dan Cina. Daerah kekuasaan Islam dengan demikian merupakan masyarakat majemuk yang terdiri atas berbagai suku dan bangsa maupun ras yang mempunyai adat dan kebudayaan yang berbeda-beda dari Persia, Romawi, India, Kurdi, Turkmen sampai Turki. Maka, kemudian terjadilah proses dialog maupun asimilasi antara kekuatan-kekuatan budaya ini dengan kebudayaan Islam. Boleh jadi, ini berarti diperlukannya sebuah aliran fiqh baru yang tetap konsisten dengan dasar-dasar pokok Islam, berpegang kepada al-Qur'an dan Sunnah, serta dalam waktu yang sama memperluas wawasan dalam ijtihad guna menjawab kenyataan sosial, ekonomi dan politik yang timbul pada masyarakat yang majemuk semacam itu. Karya-karya beliau menurut Abu Muhammad Al-Husain Al-Marwazy secara keseluruhan mencapai 113 kitab, yang terdiri dari kitab tafsir, fiqh, sastra dan lainnya. Adapun karya-karya yang mengomentari karangan beliau tak terhitung jumlahnya. (al-Nawâwy:12).

E. Sumbangan Imam Syafi'i dalam Bidang Pendidikan

1. Konsep Ilmu Menurut Imam Syafi'i

Imam Syafi'i menyatakan bahwa:

كُلُّ الْعُلُومِ سِوَى الْقُرْآنِ مَشْعَلَةٌ
إِلَّا الْحَدِيثَ وَعِلْمَ الْفَقْهِ فِي الدِّينِ
الْعِلْمُ مَا كَانَ فِيهِ قَالَ حَدَّثَنَا
وَمَا سِوَى ذَلِكَ وَسَوَاسُ الشَّيْطَانِ

Setiap ilmu selain al-Qur'an adalah kesibukan,

Kecuali al-Hadits dan ilmu tentang pemahaman agama.

Ilmu itu apa yang padanya mengandung "ungkapan telah menyampaikan kepada kami" (sanad).

Sedangkan selain itu, adalah bisikan-bisikan setan.

Selain beliau, Syaikh Bin Bazz telah menyatakan, "Sesungguhnya (kata) ilmu itu dilontarkan untuk banyak hal, akan tetapi menurut para ulama Islam, yang dimaksud dengan ilmu adalah ilmu syar'i. Inilah yang dimaksud dalam Kitabullah dan Sunnah RasulNya *shollallohu 'alaihi wa sallam* secara mutlak, yaitu ilmu tentang Allah, Asma'-Nya, SifatNya, ilmu tentang hakNya atas hambaNya dan tentang segala sesuatu yang disyariatkan untuk mereka oleh Allah *Subhanahu wa Ta'ala*." Dalam *muqoddimah Kitab al-'Ilm*, Syaikh 'Utsaimin juga menjelaskan, "Yang kami maksud dengan ilmu adalah ilmu syar'i. Yaitu ilmu yang diturunkan oleh Allah kepada RasulNya yang berupa bukti-bukti yang nyata dan petunjuk. Jadi ilmu yang mengandung pujian adalah ilmu wahyu." Dengan demikian, **yang dimaksud dengan ilmu oleh Imam Syafi'i adalah ilmu syar'i.**

2. Menuntut Ilmu harus Memiliki Landasan (Hujjah).

Hujjah adalah dasar dan landasan yang dijadikan sebagai penguat ilmu syariat tersebut. **Imam Syafi'i** telah membuat perumpamaan bagi penuntut ilmu syar'i yang tidak berdasarkan *hujjah*. Beliau berkata (Al-Baihaqi: 143):

مَثَلُ الَّذِي يَطْلُبُ الْعِلْمَ بِلاَ حُجَّةٍ كَمَثَلِ حَاطِبٍ لَيْلٍ، يَحْمِلُ حُرْمَةً حَطَبٍ وَفِيهِ
أَفْعَى تَلَدَّغُهُ وَهُوَ لَا يَدْرِي.

“Perumpamaan orang yang mencari ilmu tanpa hujjah adalah seperti orang yang mencari kayu bakar pada malam hari, ia membawa seikat kayu, di mana di dalamnya terdapat ular yang siap mematuknya, sedangkan dia tidak mengetahuinya.”

Dari pernyataan ini dapat diketahui bahwa beliau menganjurkan para **penuntut ilmu** ketika **menuntut ilmu harus berdasarkan kepada hujjah yang berasal dari Alquran dan Sunnah Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam**. Apabila seseorang mempelajari ilmu agama, akan tetapi tidak merujuk kepada sumbernya yang asli, yaitu **Kitabulloh** dan **Sunnah Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam**, maka bisa saja ia akan mendapatkan masalah-masalah yang disangka termasuk agama, padahal bukan, sehingga akibatnya dapat terjatuh ke dalam penyimpangan.

Dalam *ar-Risalah*, beliau menyatakan:

فَكُلُّ مَا أُنْزِلَ فِي كِتَابِهِ - جَلَّ ثَنَاهُ - رَحْمَةٌ وَحُجَّةٌ عِلْمُهُ مِنْ عِلْمِهِ، جَهْلُهُ مِنْ جَهْلِهِ.

“Semua yang diturunkan (oleh Allah) dalam kitabNya Jalla Tsanaa`uhu adalah rahmat dan hujjah. Orang yang mengetahuinya akan mengetahuinya, orang yang tidak mengetahuinya juga tidak akan mengetahuinya.”

Al-Muzani atau ar-Robi’ pernah menceritakan, “Kami pada suatu hari pernah berada di sisi Imam Syafi’i. Tiba-tiba ada seorang syaikh yang memakai pakaian dari *shuf* (wol), sedangkan di tangannya terdapat tongkat. Lalu asy-Syafi’i bangkit dan merapikan pakaiannya dan syaikh itu memberi salam kepada beliau lalu duduk. Syafi’i melihat syaikh tersebut dengan keadaan segan kepadanya.

Syaikh itu berkata, “Apakah aku boleh bertanya kepadamu?” Syafi’i menjawab, “Bertanyalah!” Orang itu berkata, “Apakah *hujjah* dalam agama Allah?” Asy-Syafi’i menjawab, “**Kitabullah**.” Syaikh itu bertanya, “Apa lagi?” Asy-Syafi’i menjawab, “**Ittifaq ummat**”. (As-Suyuti: 85-86).

Dalam sebuah *atsar* dari Imam Syafi’i yang lainnya adalah (Ibnu Hajar:136):

مَنْ تَعَلَّمَ الْقُرْآنَ عَظُمَتْ قِيَمَتُهُ، وَمَنْ نَظَرَ فِي الْفِقْهِ بُلَّ قَدْرُهُ، وَمَنْ كَتَبَ الْحَدِيثَ قَوِيَتْ حُجَّتُهُ، وَمَنْ نَظَرَ فِي اللَّغَةِ رَقَّ طَبْعُهُ، وَمَنْ نَظَرَ فِي الْحِسَابِ جَزُلَ رَأْيُهُ، وَمَنْ لَمْ يَصُنْ نَفْسَهُ، لَمْ يَنْفَعَهُ عِلْمُهُ.

“Barangsiapa yang mempelajari Alquran maka kedudukannya menjadi agung, barangsiapa yang belajar fiqih maka kehormatannya menjadi mulia, barangsiapa yang menulis Hadits maka hujjahnya menjadi kuat, barangsiapa yang belajar bahasa maka tabiatnya

menjadi lembut, barangsiapa yang belajar berhitung maka pendapatnya menjadi kuat, barangsiapa yang tidak menjaga dirinya maka ilmunya tidak dapat memberi manfaat kepadanya.”

Salah satu ungkapan beliau tersebut adalah “barangsiapa yang menulis Hadits, maka hujjahnya menjadi kuat”. Ini berarti bahwa salah satu hujjah yang dijadikan dasar dan landasan dalam agama adalah Hadits Rasulullah *shollallohu ‘alaihi wa sallam*. Dengan demikian, di antara hujjah yang dapat dijadikan sebagai landasan ilmu agama adalah Alquran dan Hadits Rasulullah *shollallohu ‘alaihi wa sallam*. Sedangkan Rasulullah *shollallohu ‘alaihi wa sallam* telah bersabda (HR. Hakim I/71, no. 319) :

إِنِّي قَدْ تَرَكْتُ فِيكُمْ مَا إِنِ اعْتَصَمْتُمْ بِهِ فَلَنْ تَضِلُّوا أَبَدًا : كِتَابَ اللَّهِ وَسُنَّةَ نَبِيِّهِ.

“Sesungguhnya aku telah meninggalkan di antara kalian sesuatu yang apabila kalian berpegang teguh kepadanya, niscaya kalian tidak akan tersesat selama-lamanya, yaitu Kitabulloh dan Sunnah NabiNya.”

Maka **kunci untuk dapat selamat dari kesesatan adalah dengan berpegang kepada Kitabullah dan Sunnah Rasulullah saw.** Jika para penuntut ilmu tidak berpegang kepada kedua hujjah ini maka ia akan mendapatkan masalah besar dalam kehidupannya.

Disisi lain, dalam wasiat tersebut, Imam Syafi’i menjelaskan tentang resiko dan bahaya yang akan menimpa seorang penuntut ilmu apabila tidak berdasarkan kepada hujjah dalam mempelajari ilmu yaitu akan tersesat tanpa disadarinya. Apabila seseorang mempelajari ilmu syariat tanpa dasar Alquran dan Hadits yang shohih, maka akhirnya adalah berupa penyimpangan, kekeliruan dan kesesatan. Di antara contohnya adalah:

a. Menyangka tauhid, padahal syirik.

Apabila tidak berdasarkan dalil dari Kitabullah atau Sunnah Rasulullah saw. dalam menetapkan *aqidah tauhidulloh*, maka bisa saja meyakini bahwa suatu masalah adalah tauhid, padahal itu adalah kesyirikan kepada Alloh *Azza wa Jalla*, sedangkan Alloh telah berfirman:

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْفِرُ أَنْ يُشْرَكَ بِهِ ۖ وَيَغْفِرُ مَا دُونَ ذَلِكَ لِمَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ افْتَرَىٰ إِثْمًا عَظِيمًا ﴿٤٨﴾

“Sesungguhnya Alloh tidak akan mengampuni dosa syirik, dan Dia mengampuni segala dosa yang selain dari (syirik) itu, bagi siapa yang dikehendakiNya. Barangsiapa yang

mempersekutukan Allah, maka sungguh ia telah berbuat dosa yang besar.” (QS. an-Nisa’: 48)

Rasulullah saw. bersabda tentang bahayanya dalam Hadits berikut:

عَنْ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ أَبِي بَكْرَةَ عَنْ أَبِيهِ قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -
فَقَالَ: ((أَلَا أُبَيِّنُكُمْ بِأَكْبَرِ الْكِبَائِرِ؟))، ثَلَاثًا. قَالُوا: بَلَى يَا رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ:
((الِإِشْرَاكَ بِاللَّهِ، وَعُقُوقُ الْوَالِدَيْنِ)).

Dari ‘Abdurrohman bin Abi Bakroh, dari ayahnya ia berkata: Nabi shallallohu ‘alaihi wa sallam telah bersabda, “Maukah kalian aku beritahukan tentang dosa-dosa besar yang paling besar?” Beliau shallallohu ‘alaihi wa sallam mengatakannya tiga kali. Mereka menjawab, “Ya, wahai Rosululloh!” Beliau berkata, “Menyekutukan Alloh dan durhaka kepada kedua orang tua.”

Demikian juga tentang para malaikat, kitab-kitabNya, keterangan tentang para Nabi dan Rasul, hari akhir, *qodho’* dan *qodar*, serta masalah-masalah aqidah yang lainnya. Dimungkinkan seorang penuntut ilmu – yang tidak meruju’ kepada dalil syar’i- meyakini suatu keyakinan yang bertentangan dengan dalil-dalil yang shohih yang ada.

b. Mengira sunnah, padahal bid’ah.

Apabila mempelajari perkara-perkara yang disyariatkan oleh Rasulullah saw. akan tetapi tidak kembali kepada Alquran dan Hadits yang shohih dari beliau, tetapi hanya berpegang kepada pendapat Imam Fulan dan Imam Fulan saja, maka bisa saja seseorang terjatuh dalam kebid’ahan, akan tetapi disangka termasuk sunnah Rasulullah saw. Padahal beliau telah bersabda (HR. Bukhori, no. 2697 dan Muslim, 1718):

مَنْ أَحْدَثَ فِي أَمْرِنَا هَذَا مَا لَيْسَ مِنْهُ فَهُوَ رَدٌّ.

“Barangsiapa yang mengada-adakan dalam perkara kami ini (yaitu perkara agama) apa yang tidak termasuk bagian darinya, maka hal itu tertolak.”³⁷

c. Terjatuh ke dalam taklid yang terlarang.

Tatkala seorang penuntut ilmu mengikuti suatu pendapat di antara pendapat-pendapat ulama, akan tetapi tidak mengetahui dalil yang dijadikan sebagai landasannya, maka telah terjatuh ke dalam taklid yang terlarang.

Allah telah berfirman:

يَوْمَ تَقْلَبُ وُجُوهُهُمْ فِي النَّارِ يَقُولُونَ يَلَيْتَنَّا أَطَعْنَا اللَّهَ وَأَطَعْنَا الرَّسُولَ ﴿٦٦﴾ وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبَرَاءَنَا فَأَضَلُّونَا السَّبِيلَ ﴿٦٧﴾ رَبَّنَا آتِهِمْ ضِعْفَيْنِ مِنَ الْعَذَابِ وَالْعَنَاهُمْ لَعْنًا كَبِيرًا ﴿٦٨﴾

"Pada hari ketika muka mereka dibolak-balikkan dalam neraka, mereka berkata, 'Alangkah baiknya, andaikata kami taat kepada Allah dan taat (pula) kepada Rosul.' Dan mereka berkata, 'Ya Tuhan kami, sesungguhnya kami telah mentaati pemimpin-pemimpin dan pembesar-pembesar kami, lalu mereka menyesatkan kami dari jalan (yang benar). Ya Tuhan kami, timpakanlah kepada mereka adzab dua kali lipat dan kutuklah mereka dengan kutukan yang besar.' (QS. al-Ahzab: 66-68)

Imam Ibnu Katsir asy-Syafi'i menjelaskan bahwa Thowus berkata:

سَادَتُنَا يَعْنِي الْأَشْرَافَ، وَكُبَرَاءُنَا يَعْنِي الْعُلَمَاءَ.

"Pemuka-pemuka kami yaitu orang-orang mulia di antara kami, dan pembesar-pembesar kami yaitu para ulama."

Kemudian beliau mengomentari *atsar* tersebut, "Maksudnya adalah kami telah mengikuti para pemuka yaitu para pemimpin dan orang-orang besar dari kalangan para syaikh dan kami telah menyelisihi para Rasul. Kami dahulu telah berkeyakinan bahwa mereka memiliki sesuatu (kebenaran, *pen.*) dan mereka di atas sesuatu (kebenaran, *pen.*), ternyata mereka tidak berada di atas sesuatu (kebenaran, *pen.*)."

Al-Hajjaj bin Amr dahulu apabila bertemu, berkata, "Wahai sekalian orang Anshor, apakah kalian ingin mengatakan kepada Robb apabila kita menghadapNya, "Ya Robb, sesungguhnya kami dahulu telah mengikuti para pemuka dan pembesar kami, maka merekapun menyesatkan kami. Ya Robb kami, berikanlah kepada mereka dua kali lipat adzab dan laknatlah mereka dengan laknat yang besar."

Selain itu, Imam Syafi'i juga telah melarang bertaklid kepada beliau dalam mutiaranya:

كُلُّ مَا قُلْتُ - فَكَانَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ خِلَافُ قَوْلِي مِمَّا يَصِحُّ - فَحَدِيثُ النَّبِيِّ أَوْلَى، فَلَا تُقَلِّدُونِي.

"Segala perkataanku, apabila apa yang shohih dari Nabi shallallahu 'alaihi wa sallam telah menyelisihi perkataanku, maka Hadits Nabi itulah yang lebih pantas untuk diikuti. Janganlah kalian bertaklid kepadaku."

d. Menyangka suatu amalan mengandung keutamaan, padahal terdapat penyimpangan.

Tatkala dalil syar'i ditinggalkan dalam mempelajari **ilmu syar'i**, maka seseorang akan memperhatikan dan mengagungkan suatu amalan yang disangka mengandung keutamaan, padahal amalan tersebut menyimpang. Imam Nawawi telah menyatakan:

لَيْسَ يَكْفِي فِي الْعِبَادَاتِ صُورُ الطَّاعَاتِ، بَلْ لَا بُدَّ مِنْ كَوْنِهَا عَلَى وَفْقِ الْقَوَاعِدِ
الشَّرْعِيَّاتِ.

"Dalam melakukan ibadah-ibadah, tidaklah cukup hanya dengan bentuk-bentuk ketaatan, akan tetapi harus sesuai dengan kaidah-kaidah syariat."

e. Apabila mendakwahkan kesesatan, maka akan menyesatkan.

Apabila perkara-perkara yang termasuk syirik, atau kekufuran atau kebid'ahan atau penyimpangan-penyimpangan syariat disampaikan kepada orang lain, maka orang yang menyampaikan ilmu syar'i tanpa dalil tersebut akan menjadi penyesat bagi orang lain.

Rasulullah saw. bersabda:

إِنَّ اللَّهَ لَا يَقْبِضُ الْعِلْمَ انْتِرَاعًا يَنْتَرَعُهُ مِنَ الْعِبَادِ، وَلَكِنْ يَقْبِضُ الْعِلْمَ بِقَبْضِ الْعُلَمَاءِ،
حَتَّى إِذَا لَمْ يَبْقَ عَالِمًا، اتَّخَذَ النَّاسُ رُؤُوسًا جُهَلَاءَ، فَسُئِلُوا فَأَفْتَوْا بِغَيْرِ عِلْمٍ،
فَضَلُّوا وَأَضَلُّوا.

"Sesungguhnya Allah tidak mencabut ilmu itu dengan mencabutnya dari hamba-hambaNya, akan tetapi mencabut ilmu dengan mewafatkan para ulama. Sampai apabila tidak tersisa satu orang alim pun, maka manusia akan mengangkat para pemimpin atau penguasa yang jahil (bodoh-bodoh), lalu mereka ditanya, lalu mereka berfatwa tanpa didasari dengan ilmu, maka merekapun tersesat dan menyesatkan (orang lain)."

Al-Hafidh Ibnu Hajar asy-Syafi'i mengatakan, "Dalam Hadits ini terdapat (penjelasan) bahwa berfatwa adalah kepemimpinan yang hakiki **dan celaan bagi yang melakukannya tanpa ilmu.**" (Ibnu Hajar, 2000: 258).

3. Etika dalam Menuntut Ilmu

Menurut Imam Syafi'i ada beberapa etika yang harus dimiliki oleh seseorang yang sedang menuntut ilmu, diantaranya:

a. Kesungguhan dan semangat dalam menuntut Ilmu

Pada suatu hari, ibunya mengantarkannya kepada seorang guru, agar ia bisa belajar. Akan tetapi, ibunya tidak punya uang untuk membayar guru tersebut yang mengajar anaknya. Akhirnya, guru tersebut rela tidak dibayar setelah melihat kecerdasan dan cepatnya hapalan Al-Imam Asy-Syafi'i.

Setelah selesai menghafal Alquran, beliau masuk ke dalam masjid duduk bersama para ulama. Al-Imam Asy-Syafi'i mendengarkan satu permasalahan atau satu hadits, lalu menghapalkannya. Ibunya tidak mempunyai harta untuk diberikan kepada beliau untuk membeli lembaran atau kertas sebagai tempat beliau menulis. Beliau pun mencari tulang, tembikar, tulang pundak unta, dan pelepah kurma, lalu menulis hadits padanya. Bila sudah penuh, beliau menaruhnya dalam tempayan yang ada di rumahnya, sehingga tempayan-tempayan yang ada di rumah beliau pun menjadi banyak. Ibunya berkata kepada beliau: "Kesungguhannya tempayan-tempayan ini telah menjadikan rumah kita sempit." Maka beliau pun mendatangi tempayan-tempayan ini, menghafal apa yang ada padanya, kemudian membuangnya. Setelah itu, Allah *subhanahu wata'ala* memudahkan beliau untuk melakukan safar ke negeri Yaman.

Al-Imam Asy-Syafi'i pernah ditanya, "Bagaimana ambisi anda untuk mendapatkan ilmu?" Beliau menjawab, "Seperti ambisi orang yang tamak terhadap dunia dan bakhil ketika memperoleh kelezatan harta." Lalu ditanyakan kepada beliau, "Seperti apakah anda didalam mencari ilmu?" Beliau menjawab, "Seperti pencarian seorang wanita yang kehilangan anak satu-satunya."

Ketika Al-Imam Asy-Syafi'i duduk di hadapan Al-Imam Malik dan belajar kepadanya, ia membuat Al-Imam Malik kagum akan kecerdasan, kejelian dan kesempurnaan pemahamannya. Al-Imam Malik berkata, "Sesungguhnya aku melihat Allah Swt. telah memberikan cahaya atas hatimu. Maka janganlah kamu padamkan cahaya itu dengan gelapnya perbuatan maksiat."

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa dalam menuntut ilmu dibutuhkan kesungguhan dan semangat yang kuat. Kesungguhan dan semangat yang kuat inilah yang dapat menghantarkan kita kepada keberhasilan dalam menuntut ilmu.

b. Ketawadhu'an

Al-Imam Asy-Syafi'i adalah seorang yang rendah hati (*tawadhu'*). Beliau pernah berkata, "Aku ingin, apabila manusia mempelajari ilmu ini - maksudnya kitab-kitab beliau, hendaklah mereka tidak menyandarkan sesuatu pun dari kitab-kitab tersebut kepadaku." Beliau pernah berkata kepada Al-Imam Ahmad-

salah satu murid beliau-, “Kamu lebih berilmu tentang hadits yang shahih dibanding aku. Maka apabila engkau mengetahui tentang sebuah hadits yang shahih, maka beritahukanlah kepadaku hingga aku berpegang dengan pendapat tersebut. Baik hadits tersebut datang dari penduduk Kufah, Bashrah (nama kota di Iraq), maupun Syam.

Sifat beliau ini menunjukkan kepada kita bahwa setiap orang mempunyai kelebihan dan kekurangan. Maka bagi orang berlebih dalam suatu bidang jangan menjadi sombong, sedangkan seseorang yang kurang dalam suatu bidang jangan pula menjadi rendah diri.

c. Kewibawaan

Al-Imam Asy-Syafi’i adalah seorang yang memiliki kewibawaan di hadapan manusia, sampai dikatakan oleh Ar-Rabi’ bin Sulaiman (teman dan murid beliau) berkata, “Demi Allah, aku tidak berani untuk meminum air tatkala Asy-Syafi’i melihat kepadaku, karena segan kepadanya.” Adalah Sufyan bin ‘Uyainah- salah satu guru beliau - apabila mendapati sebuah permasalahan dalam masalah fatwa dan tafsir, beliau melihat kepada pendapat Asy-Syafi’i, dan berkata kepada orang-orang: “Tanyakanlah kepadanya.”

d. Keteladanan dalam membagi waktu malam

Al-Imam Asy-Syafi’i membagi waktu malamnya menjadi 3 bagian, sepertiga malam yang pertama untuk menulis, sepertiga malam yang kedua untuk shalat dan sepertiga malam yang ketiga untuk tidur. Inilah nasehat Imam Syafi’i kepada para penuntut ilmu. Disisi lain ada ada beberapa nasehat Imam Syafi’i yang mengantarkan banyak orang meraih manfaat menuntut ilmu. Mari sejenak kita perhatikan:

أَخِي لَنْ تَنَالَ الْعِلْمَ إِلَّا بِسِتَّةِ سَائِبِيكَ عَنْ تَفْصِيلِهَا بَيَانٌ: ذِكَاؤٌ وَحِرْصٌ وَاجْتِهَادٌ
وَدِرْهَمٌ وَصُحْبَةٌ أَسْتَاذٍ وَطَوَّلُ زَمَانٍ

“Saudaraku, ilmu tidak akan diperoleh kecuali dengan enam perkara yang akan saya beritahukan rinciannya: (1) kecerdasan, (2) semangat, (3) bersungguh-sungguh, (4) dirham (kesediaan mengeluarkan uang), (5) bersahabat dengan ustadz, (6) memerlukan waktu yang lama.”

Inilah sikap mental yang seharusnya kita tanamkan kepada anak didik kita. Siap berpayah-payah, semangat bertekun-tekun belajar. Sesungguhnya yang dimaksud dirham bukanlah banyaknya harta, tetapi terutama kesediaan/

kerelaan hati mengeluarkan uang untuk meraih ilmu. Berpijak pada nasehat yang ditanamkan di awal belajar, lapar itu lebih disukai santri asalkan dapat membeli buku. Mereka justru akrab dengan rasa lapar. Tetapi mereka amat bersemangat. Lapar kerap jadi pilihan karena mendahulukan ilmu dan mereka justru menjadi cemerlang justru karena itu. Perhatian hanya tertuju pada belajar. Tidak disibukkan oleh urusan makanan.

Selanjutnya bersahabat dengan ustadz (guru). Bersahabat dengan Ustadz bukan karena mengharap nilai yang bagus, tapi untuk meraup ilmu yang barokah dan berlimpah. Dulu kesempatan memijat ustadz merupakan kesempatan penuh manfaat. Memijat merupakan kesempatan mendengar limpahan nasehat ustadz. Ini bukanlah soal *joyful learning*. Justru ini soal kesediaan berpayah-payah demi meraih ilmu yang lebih utama. Ada semangat di sana.

Bersahabat dengan ustadz bahkan tak hanya terkait kesempatan meraup kesempatan lebih banyak untuk memperoleh curahan ilmu darinya. Lebih dari itu adalah ikatan jiwa antara murid dan guru. Teringat, ketika guru sakit, sedih sekali perasaan ini & bersegera mendo'akan. Ikatan semacam ini menjadikan kehadiran guru senantiasa dinanti dan tutur katanya didengarkan sepenuh hati. Inilah bekal amat berharga.

Ketika murid benar-benar memiliki keterikatan hati dengan guru, cara mengajar yang monoton pun tetap membangkitkan antusiasme. Sebaliknya, ketika guru semata hanya mengandalkan metode mengajar, cara yang atraktif pun tak jarang hanya memikat sesaat di kelas. Murid betah mendengarnya karena menarik dan lucu, tapi tak menumbuhkan antusiasme untuk belajar lebih serius di luar kelas. Apalagi jika salah memahami istilah belajar tuntas sehingga seakan tak perlu lagi belajar setiba di rumah, bahkan hingga tertidur pulas di malam hari. Padahal antusiasnya anak belajar sepulang sekolah merupakan salah satu tanda belajar otentik. Jika kita sangat meminati sesuatu, sakit pun tak menghalangi untuk menekuninya.

Maka membekali murid dengan menumbuhkan sikap percaya kepada guru, hormat serta ikatan emosi dengan guru amat mendesak dilakukan. Dalam hal ini, kita dapat membincang dari kacamata efektivitas pembelajaran. Tapi saya lebih suka melihat dari segi kebarokahan belajar. Masalah “barokah” memang terasa makin asing dalam pembicaraan tentang pendidikan, hatta itu sekolah Islam. Padahal ini sangat penting.

Prinsip lain yang dinasehatkan oleh Imam Syafi'i rahimahullah bagi penuntut ilmu adalah (memerlukan waktu lama). Seorang santri (murid) harus menyiapkan diri menghabiskan waktu yang panjang untuk mencapai pemahaman yang mendalam terhadap ilmu.

Jauhi sikap *instant* dan tergesa-gesa (*isti'jal*) ingin menguasai ilmu dengan segera. Penghambat *tafaqquh* (upaya memahami secara sangat mendalam) adalah sikap tergesa-gesa. Pengetahuan dapat diperoleh dengan cepat, tetapi pemahaman yang matang dan mendalam hanya dapat diraih dengan kesabaran dan kesungguhan. *Grabbing informations* dapat dicapai dengan *speed reading*. Tetapi untuk pemahaman mendalam, yang diperlukan adalah *deep reading*.

Kesediaan mencurahkan perhatian dan menempuh proses yang lama merupakan kunci untuk meraih keutamaan-keutamaan ilmu yang sangat tinggi. Banyak hal yang dapat dipelajari dalam waktu singkat. Tapi untuk menghasilkan penguasaan yang matang kerap memerlukan waktu panjang. Meski demikian, sekedar siap menjalani masa yang panjang tidak banyak bermakna apabila tidak disertai ketekunan. Ada kesabaran, ada ketekunan.

Sebagian ilmu menuntut ketekunan untuk masa yang panjang. Keduanya diperlukan. Ini memerlukan daya tahan yang tinggi. Ada orang yang cerdas sehingga mudah memahami. Tapi ada sebagian ilmu yang menuntut ketekunan, masa yang panjang dan sekaligus kecerdasan. Dalam bidang sains pun sabar, tekun dan cerdas diperlukan secara bersamaan. Semisal untuk bidang yang memerlukan observasi longitudinal.

Jika ada guru yang bertanya, apa bekal penting bagi seorang murid, maka nasehat Imam Syafi'i ini yang seharusnya ditanamkan kuat-kuat. Ditanamkan kuat-kuat hingga membekas. Bukan sekedar menjadi pengetahuan sekilas. Semoga ini dapat membentuk sikap belajar yang kuat dan mantap. Jika adab tertanam kuat dan sikap belajar mengakar dalam diri murid, maka guru yang monoton pun akan didengar sepenuh perhatian. Lebih-lebih guru yang bagus kemampuannya mengajar. Tetapi sekedar pintar mengajar, tak bermakna jika murid lemah adabnya buruk sikapnya.

F. Penutup

Imam Syafi'i lebih dikenali sebagai ulama fiqh, namun beliau memberi sumbangan yang tidak kurang hebatnya dalam bidang pendidikan. Beliau lebih mengedepankan masalah adab/akhlak dalam kurikulum pendidikannya. Hal ini terlihat dari berbagai syair beliau yang mengedepankan masalah adab bagi para penuntut ilmu. Maka beliau menegaskan bahwa kesuksesan dalam menuntut ilmu akan didapatkan bila kita para penuntut ilmu memiliki 6 ciri diantaranya: (1) kecerdasan, (2) semangat, (3) bersungguh-sungguh, (4) dirham (kesediaan mengeluarkan uang), (5) bersahabat dengan ustadz, (6) memerlukan waktu yang lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Syurashi, *Biografi Empat Imam Mazhab*, (Solo: Media Insani Press, 2006).
- As-Suyuti *Siyar A'laam an-Nubala'*: X/83-84 dan *Miftah al-Jannah*, no. 159.
- Al-Hafidz Ibnu Hajar, *Tawaali at-Ta'siis bi Ma'ali Ibnu Idris*.
- Al-Asqalani Ibnu Hajar, *Fath al-Bari*, (Riyadh: Darus Salam, 1421H/2000M).
- Ahmad Nahrawi 'Abd al-Salam, *al-Imam al-Syafi'i fi Madzhabaih fi al-Qa-dim wa al-Jadid*, (Kairo: Dar al-Kutub, 1994).
- Abdullah Mustofa Al Maraghi, *Fath Al Mubin fi Tabaqat Al Usuliyyin*, Terj. Husein Muhammad, *Pakar-Pakar Fiqh Sepanjang Sejarah*, (Yogyakarta: LKPSM, 2001).
- Diwan Imam Syafi'i*, Darul Manar.
- Fikri Ali, *Ahsan al-Qhashash*, Terj. "Kisah-kisah para imam Madzhab", (Yogyakarta: Mitra Pustaka Cet. 1, 2003).
- Jaih Mubarak, *Sejarah dan Perkembangan Hukum Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000).
- Majmu' Fatawa wa Maqolat Mutanawwi'ah*, jilid 23.
- Mahmud Syalthut, *Fiqih Tujuh Madzhab*, terj. Abdullah Zakiy al-Kaaf, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2000).
- Syaikh Ahmad Farid, *Min A'lam As-Salaf*, Terj. Masturi Irham dan Asmu'i Taman, "60 Biografi Ulama Salaf", (Jakarta: Pustaka Al-kautsar, 2006).
- Siradjuddin Abbas, *Sejarah dan Keagungan Madzhab Syafi'i*, (Jakrta: Pustaka Tarbiyah, cet. Ke-11, 2004).
- Said Agil Husin al-Munawwar, *Madzhab Fiqh*, dalam Taufik Abdullah (ed.), *Ensiklopedi Tematis Dunia Islam*, Jilid III, (Jakarta: P.T. Ichtiar Baru Van Hoeve, 2002).
- TM. Hasbi Ash Shiddieqy, *Pokok-Pokok Pegangan Imam Madzhab*, (Semarang: PT. Putaka Rizki Putra, 1997).
- Yahya bin Sharaf al-Nawâwy, *al-Majmû'*, (Beirut; Dar al-Fikr, tt).

== BAB III ==

MANAJEMEN

KONTRIBUSI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MEWUJUDKAN LEMBAGA PENDIDIKAN YANG BERMUTU

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.

PENDAHULUAN

Perubahan zaman dalam rentang sejarah merupakan keniscayaan. Kini semua orang berhadapan dengan era globalisasi yang dipengaruhi oleh kemajuan teknologi informasi dan komunikasi serta transportasi yang memudahkan orang menerima perubahan dan berpindah dari tempat ke tempat lain. Faktor kemajuan sains dan teknologi meniscayakan terjadinya perubahan dalam pendidikan dan pembelajaran. Sekolah sebagai pusat pembelajaran yang berlangsung secara formal mengharuskan perlunya rancangan perubahan oleh manajemen pendidikan dengan diformulasikan dalam berbagai kebijakan pemerintah baik secara makro, meso maupun mikro. Karena itu, senyatanya banyak kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan (UU Nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS, UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, UU Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Permendikbud nomor 49 tahun 2014 tentang standar nasional pendidikan tinggi) yang dimunculkan untuk merespon dan mengantisipasi perubahan yang terjadi sebagai tuntutan dinamika secara eksternal dan kebutuhan internal masyarakat dengan memperkuat pengembangan sumberdaya manusia.

Peranan pendidikan sangat krusial dalam mengembangkan sumberdaya manusia (SDM) bangsa Indonesia. Dalam konteks ini pendidikan nasional akan sangat menentukan dinamika pembangunan nasional dalam segala aspeknya. Prospek pendidikan nasional adalah berkenaan dengan masa depan anak sekaligus sangat menentukan masa depan bangsa Indonesia. Karena itu, tugas utama pendidikan nasional adalah membangun karakter bangsa (*nation character building*) yang esensinya untuk pengembangan sumberdaya manusia (SDM). Apalagi momentum terbentuknya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) sebagai lingkungan eksternal yang menuntut ketersediaan sumberdaya manusia (*human resources*) profesional dan kompetitif, yang dihasilkan manajemen pendidikan nasional dalam sistem persekolahan, perlu terus ditingkatkan kualitas lulusan yang dihasilkan.

Indonesia tengah bersiap menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015, bersama dengan 9 negara ASEAN lainnya (Malaysia, Singapura, Filipina, Brunei, Vietnam, Thailand, Laos, Myanmar, dan Kamboja). Dampak terciptanya MEA adalah pasar bebas di bidang permodalan, barang dan jasa, serta tenaga kerja. Memang tujuan dibentuknya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) untuk meningkatkan stabilitas perekonomian dikawasan ASEAN, serta diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah di bidang ekonomi antar negara ASEAN. Lingkungan eksternal ini menjadi peluang bagi Negara-negara ASEAN untuk memaksimalkan ketersediaan sumberdaya manusia berpendidikan tinggi, terampil dan profesional.

Begitupun menurut Suryadi (2014:21) dewasa ini pendidikan Indonesia masih menghadapi kendala dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan bermutu. Paling tidak ada lima masalah global pendidikan nasional di Indonesia, yaitu : (1) peningkatan IPTEK yang pesat yang membutuhkan penyesuaian budaya (*culture lag*), (2) produktivitas tenaga kerja yang rendah, tenaga kerja tersebut dan terbesar merupakan *unskill labor* (buruh bangunan, buruh perkebunan, TKI/TKW), (3) kemampuan membaca siswa menduduki urutan ke-39, (4) kemampuan matematika urutan ke-39, (5) kemampuan sains urutan ke-38 dari 41 negara maju dan berkembang (Fattah, 2013 :29).

Semua masalah tersebut perlu diatasi secara sistemik dan menjadi tanggung-jawab bersama para perencana, pelaksana dan pengawas pendidikan sehingga dapat ditingkatkan kualitas pendidikan dari waktu ke waktu serta berkelanjutan. Dalam rencana strategi pendidikan nasional, sedikitnya terdapat lima permasalahan utama yang pemecahannya harus diprioritaskan. Permasalahan tersebut berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, peningkatan efisiensi pengelolaan pendidikan, peningkatan relevansi pendidikan, pemerataan layanan pendidikan, dan pendidikan berkarakter (Mulyasa, 2013:5).

Jones, et al (2006:2) berpendapat para guru yang bekerja tidak memadai sesungguhnya tidak hanya gagal untuk mencapai standar kinerjanya, tetapi mereka dapat juga mempengaruhi kinerja lainnya dengan berhubungan dengan staf, murid, para guru yang demikian kinerja rendah dapat berpengaruh negatif atas, hal-hal berikut: (1) Reputasi sekolah dan kedudukannya di masyarakat, (2) Pencapaian dan prestasi murid, (3) Kinerja dari para guru lainnya, (4) Kinerja staf pendukung, dan, (5) Kepemimpinan dan manajemen sekolah.

Keadaan sebagaimana diungkapkan di atas, menunjukkan bahwa daya saing bangsa Indonesia memerlukan percepatan terutama perlu peningkatan kualitas berkelanjutan supaya kompetitif dalam pergaulan antar bangsa, padahal globalisasi meniscayakan keunggulan sumberdaya manusia sebagai pelaku

pembangunan. Oleh sebab itu, peran pendidikan yang dikelola secara efektif semakin mendesak untuk diwujudkan melalui peran manajer dan pemimpin pendidikan visioner yang menjalankan kepemimpinan berbasis mutu. Kajian ini lebih diarahkan terhadap upaya menciptakan sekolah efektif, karena jika sekolah-sekolah yang ada dalam sistem pendidikan nasional memiliki efektivitas tinggi, maka pencapaian standar nasional pendidikan akan dapat diwujudkan.

Untuk itu diperlukan pemahaman atas kontribusi manajemen pendidikan dalam mengembangkan sumberdaya bangsa dalam konteks globalisasi dan era masyarakat ekonomi Asean.

Manajemen Pendidikan

Istilah manajemen dipahami juga sebagai proses pengelolaan. Dalam dunia pendidikan, proses pengelolaan juga diaplikasikan secara akrab dalam menjalankan tugas operasional dan strategis sekolah. Muhaimin, Dkk (2009:5) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan adalah manajemen yang diterapkan dalam pelaksanaan dan pengembangan pendidikan”. Dalam hal ini manajemen pendidikan merupakan seni dan ilmu dalam mengelola sumberdaya pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan.

Dalam konteks ini dapat dikemukakan bahwa manajemen pendidikan artinya pengelolaan terhadap semua kebutuhan institusional dalam pendidikan dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen pendidikan di sekolah sebagai salah satu komponen dari sistem sekolah yang mencakup guru, siswa, pegawai, kurikulum, sarana prasarana, lingkungan, iklim dan budaya sekolah, semua berfungsi dan berinteraksi sehingga berkontribusi dalam mencapai tujuan pendidikan. Fokus manajemen pendidikan mencapai efektivitas dan efisiensi pendidikan. Tegasnya, manajemen pendidikan adalah aktivitas-aktivitas untuk mencapai suatu tujuan, atau proses penyelenggaraan kerja untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam pendidikan (Hikmat, dkk, 2009:21).

Manajemen pendidikan adalah keseluruhan proses penyelenggaraan dalam usaha kerja sama dua orang atau lebih dan atau usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber (personal maupun material) secara efektif, efisien, dan rasional untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pembinaan dan pelatihan manusia sebagai peserta didik. Pembinaan ini diarahkan terhadap olah pikir, olah rasa, dan olah jiwa. Dengan pembinaan olah pikir, maka manusia akan terbina kecerdasan inteligensinya, dengan olah rasa manusia menjadi tercerdaskan emosinya, dan dengan olah jiwa secara

spiritual, manusia menjadi makhluk yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga sempurnalah tujuan pendidikan yang berupaya mewujudkan manusia yang paripurna.

Lebih lanjut dijelaskan Hikmat, dkk (2009), manajemen pendidikan pada dasarnya adalah usaha-usaha yang berhubungan aktivitas pendidikan yang di dalamnya terjadi proses mempengaruhi, memotivasi kreativitas anak didik dengan menggunakan alat-alat pendidikan, metode, media, sarana dan prasarana yang diperlukan dalam melaksanakan pendidikan. Salah satunya berkaitan langsung dengan para pendidik, yaitu orang-orang yang berprofesi sebagai penyampai materi pendidikan kepada anak didik.

K. B Everard, Geoffrey Morris dan Ian Wilson (2004:7) aktivitas manajerial pendidikan secara khusus berkenaan dengan pemeliharaan dan pengembangan sumberdaya, yaitu: (1) manusia (seleksi, rancangan pekerjaan, manajemen kinerja, perencanaan karir, pelatihan, proyek, dan pembinaan), (2) material (perkiraan, pengawasan stok, manajemen aset), dan, (3) pembiayaan (pembuatan anggaran, pengawasan biaya, sumber biaya, analisis keuntungan/biaya).

Dalam konteks ini manajemen atau pengelolaan pendidikan adalah proses pengintegrasian sumberdaya sekolah melalui pelaksanaan proses dan fungsi manajemen pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk tercapai tujuan pendidikan. Pencapaian tujuan adalah tujuan formal pendidikan, dan tujuan individu dalam memikul tanggung jawab menggerakkan dan memajukan lembaga pendidikan”.

Pentingnya pengelolaan atau manajemen efektif dalam organisasi pendidikan semakin banyak mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak. Ternyata penelitian tentang efektivitas sekolah dan perbaikan sekolah menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan antara sekolah yang berhasil dengan yang tidak berhasil. Dalam hal ini manajemen pendidikan di sekolah memang harus difokuskan kepada pelayanan atas *stakeholders* pendidikan itu sendiri. *Stakeholders* sekolah/madrasah paling tidak terdiri atas siswa dan orang tua siswa, tokoh masyarakat, pemerintah, pendiri dan pemilik madrasah, para alumni, guru dan para pegawai (Muhaimin, Dkk, 2009:25).

Itu artinya bahwa manajemen tidak bisa dianggap sebagai sesuatu yang statis saja dalam mengarahkan proses pendidikan. dengan kata lain, manajemen yang baik akan membuat perbedaan sebuah sekolah bermutu proses pendidikan peserta didiknya. Mengapa manajemen perlu dalam dunia pendidikan? Ada banyak alasan pentingnya manajemen dalam pendidikan. Dengan mengacu kepada kerangka konseptual yang ditawarkan Bottery (1993:112) ada 9 dasar

pemikiran yang menempatkan manajemen bisnis diaplikasikan dalam pendidikan sehingga memunculkan keharusan manajemen pendidikan, yaitu: (1) Manajemen adalah hal yang esensial dalam organisasi, (2) Pendidikan adalah mengarah kepada pelanggan, (3) Diperlukan suatu standarisasi produk, (4) Diperlukan peningkatan efisiensi keuangan, (6) Diperlukan adanya akuntabilitas tinggi, (7) Pendekatan standar berkenaan dengan manajemen berdasarkan sasaran, (8) Pendidikan berorientasi kepada keunggulan dan pasar kerja, (9) Manajemen secara esensial memiliki sifat dasar hirarki, (10) Suatu cara meningkatkan kinerja adalah melalui kompetisi”.

Secara mikro, manajemen pendidikan memfokuskan wilayah garapannya pada manajemen sekolah secara mikro. Adapun manajemen sekolah adalah pusat pelaksanaan berbagai rencana pengajaran dan tempat mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen pendidikan. Jadi fungsi manajemen sekolah adalah memainkan peran besar dalam mendorong proses pengajaran menuju jenjang lebih tinggi yang sekaligus memajukan masyarakat. Manajemen pendidikan di sekolah mempersiapkan input bagi pendidikan tinggi yang lebih kompetitif untuk dibina dan dikembangkan melalui peran strategis akademi/politeknik, sekolah tinggi, institut dan universitas.

Dikemukakan oleh Bush dan Coleman (2004:20), tujuan manajemen pendidikan adalah untuk memfasilitasi pembelajaran siswa sebagai sebuah bentuk proses pembelajaran. Dalam konteks ini, manajemen pendidikan berfungsi dalam spektrum yang menghasilkan perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, koordinasi, kepemimpinan, pergerakan dan pengawasan proses pendidikan. Semua fungsi tersebut dijalankan oleh para manajer, perencana, pimpinan, pelaksana, dan pengawas pendidikan pada berbagai lembaga, kantor-kantor dan unit-unit birokrasi pelaksana dan pengembang lembaga pendidikan nasional sebagaimana diatur dalam peraturan dan perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Dengan begitu, manajemen pendidikan menyediakan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sekolah, sedangkan kepemimpinan memudahkan personil sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan strategi sehingga tugas pokok dan fungsi terlaksana secara maksimal, efektif, efisien, dan berkualitas.

Peran Strategis Kepala sekolah

Kini globalisasi semakin menggeliat. Lembaga pendidikan semakin dihadang oleh globalisasi. Lalu apa yang harus dicermati para pengelola lembaga pendidikan dalam era globalisasi? Menurut Papadapoulus (1998:26-28) di abad ke-21,

ada beberapa konteks baru pendidikan yang berkaitan dengan pengembangan masa depan yang tidak bisa diabaikan, yaitu: (1) pertumbuhan pengetahuan dan informasi yang berguna bagi pendidikan dan pengajaran yang di atasnya berguna bagi peningkatan budaya dan ilmu masyarakat, (2) perubahan teknologi akan berlanjut pada suatu tingkat percepatan, (3) perubahan demografi yang mengarah pada semua tempat untuk suatu distribusi ulang mengenai kelompok usia, (4) meningkatnya saling ketergantungan berbagai negara, (5) munculnya kepedulian sosial baru di masyarakat dan pendidikan diharapkan memainkan peranan aktif dalam mencapai hal tersebut, (6) perubahan sikap terhadap peranan kebijakan publik dan cara dalam pelayanan publik adalah berkaitan dengan manajemen dan pembiayaan.

Lebih lanjut dijelaskannya bahwa konteks baru pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas memunculkan tema baru pendidikan yang teridentifikasi. Adapun tema tersebut mencakup: (1) perluasan peluang pembelajaran yang membutuhkan strategi baru, (2) jaminan kualitas dan relevansi pendidikan, (3) harapan terhadap kesamaan hak, (4) perspektif dan dimensi baru internasional, dan (5) pencarian pembiayaan”.

Pada saat bersamaan dalam konteks sekolah, menurut Bellamy, et al (2007:1) kondisi sulit yang dihadapi masyarakat saat ini adalah berpadunya dengan ambisi sasaran kebijakan pendidikan, tantangan pribadi kepala sekolah dan profesi kepemimpinan sekolah untuk membuat perubahan dramatis secara menyeluruh. Satu tanggung jawab utama bagi pekerjaan di dalam sekolah adalah akuntabilitas kepala sekolah sekarang kepada masyarakat, dinas pendidikan di daerah kabupaten dan kota untuk meningkatkan pembelajaran siswa dan menutup jurang pemisah antara keragaman etnis dan kelompok siswa

Saat ini diperlukan sekolah-sekolah efektif yang memiliki keunggulan. Hedley Beare, *et.al.* (1989:8), sekolah unggul memiliki karakteristik yaitu: (1) pembelajaran didesain dengan berorientasi pada karya; (2) guru dilibatkan dalam perencanaan dan ada pengawasan serta koordinasi oleh guru senior; (3) memiliki sistem *reward* terhadap prestasi; (4) siswa diarahkan untuk bertanggung jawab terhadap pemeliharaan fasilitas sekolah; (5) tugas yang diberikan kepada siswa ditindaklanjuti dengan cepat; (6) tercipta iklim dan etos kerja yang baik.

Mohrman (1994:81) di negara-negara maju, untuk menunjukkan sekolah yang baik tidak menggunakan kata unggul (*excellent*) melainkan *effective*, *develop*, *accelerate*, dan *essential*. Di dalamnya selain berlangsung manajemen dan kepemimpinan efektif, juga berlangsung pembelajaran dengan strategi-strategi

baru; pembelajaran kooperatif, pembelajaran kontekstual, pembelajaran berbasis masalah, dan pembelajaran konstruktivisme,

Faktor yang menentukan reformasi manajemen, khususnya manajemen sekolah adalah ditentukan oleh kualitas kepemimpinan manajer yang dilaksanakan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Sejatinya, kepemimpinan yang kuat harus memperoleh prioritas utama. Di sisi lain, dengan kepemimpinan yang kuat tentu pemimpinnya juga harus unggul. Pemimpin unggul tampil secara penuh memberikan iklim, rangsangan dan keteladanan dengan semua dorongan nyata ada pada aktivitas pribadi”.Peningkatan keterlibatan para guru dan anggota staf sekolah dalam pembuatan keputusan, penguasaan peluang perencanaan bersama, tujuan perubahan budaya sekolah, berarti menuntut anggota staf mengasumsikan tanggung jawab terhadap perbaikan sekolah dengan kewenangan dan dukungan yang diperlukan untuk menciptakan program pengajaran (***instructional program***) yang mencapai kebutuhan pendidikan pelajar mereka”. Kepemimpinan pendidikan di sekolah yang akan menentukan derat efektivitas sekolah dalam menghasilkan layanan terbaik dan kualitas lulusan yang memuaskan *stakeholders* pendidikan.

Karaktersitik sekolah efektif, yaitu; (1) Kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah, (2) Harapan yang tinggi kepala sekolah dan para guru bagi prestasi pelajar, (3) Menekankan penguasaan pada kemampuan dasar, (4) Lingkungan sekolah yang teratur, (5) Evaluasi terhadap pelajar secara sistematis, (6) Peningkatan waktu atas tugas pengajaran dan pembelajaran (Owens, 1995:309)”. Sejatinya, kepemimpinan yang kuat harus memperoleh prioritas utama. Di sisi lain, dengan kepemimpinan yang kuat tentu pemimpinnya juga harus unggul. Pemimpin unggul tampil secara penuh memberikan iklim, dorongan dan keteladanan dengan semua dorongan nyata ada pada aktivitas pribadi, atau komunikasi interpersonal (Shriberg, et al, 1997:68).

Sekolah efektif atau sekolah unggul (*excellent School*) berada dalam lapangan manajemen dan manajemen sekolah. Karakteristiknya menurut Edmonds dalam Beare,et al (Beare, Caldwell dan Milikan, 1993:8), yaitu: (1) memiliki kepemimpinan kuat, (2) pengharapan yang tinggi untuk prestasi murid, (3) atmosfir sekolah yang tidak rigid (kaku), (4) memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran, (5) kemajuan murid dimonitor secara periodik.

Meminjam pendapat Drucker (1999:80) kebijakan bagi pemimpin perubahan adalah mengorganisasikan peningkatan kualitas. Suatu perubahan lembaga secara internal dan eksternal memerlukan berbagai strategi untuk meningkatkan secara sistematis dan berkelanjutan: produk dan pelayanan, proses produksi, pemasaran, pelayanan, teknologi, pelatihan dan pengembangan orang-orang

dan penggunaan informasi. Setiap organisasi memerlukan peningkatan kualitas untuk masa kini dan masa depan. Peningkatan berkelanjutan mensyaratkan keputusan utama, baik bidang yang berkenaan dengan kinerja maupun iklim kerja. Jika kinerja ditingkatkan, maka tentu saja perlu dipahami bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini harus dimulai dari peran kepemimpinan mengembangkan visi, misi dan rencana strategi untuk mengarahkan perubahan yang bermakna dalam tubuh organisasi pendidikan nasional.

Dalam rangka menghadapi tantangan terkait dengan kehidupan berbangsa dan bernegara, kepala sekolah harus memfokuskan perhatiannya atas pengajaran dan pembelajaran, khususnya pada pengukuran hasil kemajuan belajar untuk meninggikan tingkat prestasi dari keadaan sebelumnya. Konsekuensinya adalah bahwa kepala sekolah pada masa kini mengkonsentrasikan pada upaya membangun visi sekolah, membagi kepemimpinan dengan guru dan mempengaruhi sekolah untuk bekerja sebagai masyarakat pembelajar. Dalam rangka mencapai upaya peningkatan sekolah sebagaimana dimaksud sejatinya memerlukan pengumpulan dan penilaian data dalam menentukan kebutuhan, dan memantau pengajaran dan kurikulum sehingga kebutuhan benar-benar dapat diarahkan (Stronge, dkk, 2008:4).

Kepala sekolah yang sukses memahami bahwa merupakan hal yang penting mengembangkan sasaran pembelajaran yang jelas, dan membangun komitmen masyarakat atas sasaran tersebut. Pengembangan visi yang jelas bagi penekanan pembelajaran oleh kepala sekolah akan mendorong prestasi sekolah yang tinggi (Stronge, et al, 2008:5).

Ketika guru dan siswa berpegang kepada pengharapan yang tinggi dalam mencapai sasaran sekolah dan memiliki akuntabilitas untuk keberhasilan sekolah. Kepala sekolah memberikan dukungan emosional bagi para guru dan terlihat sebagai memiliki kemampuan mempercepat kemampuan hubungan interpersonal yang positif. Mereka mengawasi jam pembelajaran dengan membatasi melalui alat pengeras suara dan jadwal pemeliharaan gedung untuk meminimalisir penyimpangan. Mereka menjamin bahwa kemajuan pelajar dipantau melalui penilaian berkelanjutan terhadap data pencapaian siswa sebab hal itu secara langsung terkait dengan sasaran dan misi sekolah. Kepala sekolah yang memiliki pencapaian yang tinggi memiliki percaya diri bahwa mereka akan visi dan sasaran mereka meskipun banyak tantangan dan hambatan menghadang, justru mereka memberikan layanan sebagai teladan bagi staf dan pelajar (Stronge, at al, 2008:5).

Menurut Bush dan David Middlewood (2005) pendidikan menyediakan

kepemimpinan yang khas dan tantangan manajemen sebab proses kegiatannya berkaitan dengan pengembangan modal manusia. Sekolah dan perguruan tinggi berfokus kepada manusia sebab anak-anak dan generasi muda merupakan inti dari bisnis sekolah maka hanya guru yang baik bertanggung jawab dalam membuat anak dan mahasiswa bernilai baik, jadi pimpinan lembaga mengharuskan semua staf bekerja secara baik di sekolah dan perguruan tinggi.

Untuk itu peningkatan kontribusi manajemen dan kepemimpinan pendidikan dalam mengembangkan sumberdaya manusia yang berkualitas perlu menggabungkan perubahan manajemen dan peningkatan kepemimpinan oleh pengambil kebijakan pendidikan yang berfokus kepada kebutuhan masyarakat. Pemerintah perlu membenahi sistem rekrutmen dan pembinaan kepala sekolah (*staf development*), dan pemimpin sekolah membenahi manajemen dan kepemimpinan sekolah yang berbasis peningkatan mutu, terutama pelayanan program pembelajaran, bagi pembelajar atau kualitas lulusan.

PENUTUP

Dalam konteks ini, diperlukan kemampuan antisipatif sekolah, madrasah dan pesantren atas dinamika eksternal (perubahan kebijakan pemerintah dan kemajuan IPTEK) melalui penerapan manajemen dan kepemimpinan berbasis mutu. Pengembangan kemampuan kepemimpinan pendidikan transformasional, suatu kepemimpinan yang berbasis kepada visi, misi, tujuan dan program peningkatan mutu menuju perubahan institusi pendidikan secara akuntabel menjadi model kepemimpinan sekolah yang disarankan dewasa ini. Untuk mewujudkan hal ini diperlukan sumberdaya guru dan tenaga kependidikan profesional yang dihasilkan perguruan tinggi menjadi penyokong utama kebangkitan pendidikan nasional.

Sekolah efektif memiliki guru-guru yang menjalankan sepenuhnya tanggung jawab dan pengharapan tinggi atas prestasi siswa. Bagaimanapun, penekanan atas komunikasi terbuka, dan kerjasama antara anggota staf sekolah merupakan karakteristik iklim sekolah efektif. Selain di kelas, iklim, optimisme dan harapan tinggi disediakan. Akhirnya, iklim kerjasama yang profesional dalam suatu sekolah efektif dengan komite sekolah dan pihak terkait mendorong suatu kesadaran dan penerimaan masyarakat dalam eksistensi suatu sekolah yang berfokus kepada mutu secara efektif”.

DAFTAR PUSTAKA

- Beare, Hedley, *et.al.*, *Creating an Excellent School*, London: Routledge, 1989.
- Bellamy, et, al, *Principals Accomplishments: How Scool Leaders Succedd*, New York: Teacher Colledge Press, 2007.
- Bottery, Mke, *The Ethics of Educational Management*, London: Cassel educational Limited, 1993.
- Bush, Tony dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, Terjemahan, Yogyakarta:IRCISoD, 2012.
- Bush, Tony, ad David Middlewood, *Leading and Managing Peole in Education*, London: Sage Publications, 2005.
- Drucker, Feter F, *Management Challenges for the 21 st Century*, Boston: Butterworth Heineiman, 1999.
- Everard, KB Geoffrey Morris dan Ian Wilson, *Effective School Management*, London: Paul Chapman Publishing, 2004.
- Fattah, Nanang, *Aanalisis Kebijakan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Jones, Jeff, et al, *Developing Effective Teacher Performance*, London: Paul Chapman, 2006.
- Mohrman, Susan Albers et.al., *School Based Management: Organizing for High Performance*, San Francisco, 1994.
- Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah* Jakarta: Prenada, 2009.
- Owens, Robert, G, *Organizational Behavior in Education*. Amerika: Allyn dan Bacon, 1995.
- Papadapoulus, George S, *Learning for the twenty-first Century: Issues*, UNESCO, 1998.
- Shriberg, Arthur, et al, *Practicing Leadership*. Canada: John Willey & Sons, Inc, 1997.
- Suyadi, Ace, *Pendidikan Indonesia Menuju 2025*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Stronge, James H, Holly B Richard, and Nancy Catano, *Qualities Effective Principals*, Virginia: ASCD, 2008.

EFEKTIFITAS MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN

H. Syaiful Sagala

(Guru Besar Universitas Negeri Medan)

Abstrak

Mutu pembelajaran akan dapat dipenuhi melalui manajemen kelembagaan yang efektif dan berkualitas. Lembaga pendidikan yang efektif dan berkualitas idealnya memiliki karakteristik kepemimpinan yang visioner, komitmen yang kuat terhadap mutu, iklim organisasi yang sehat, lingkungan strategis yang member harapan yang tinggi, evaluasi yang teratur dan terstandar, dan peran pemerintah yang mendukung. Disamping itu, efektivitas lembaga pendidikan harus memenuhi standar yang dipersyaratkan, karenanya peran kepemimpinan yang kuat dan visioner menjadi titik kritis dalam sebuah organisasi pendidikan. Efektif dan efisiennya sebuah lembaga pendidikan dapat dilihat dari proses dan prosedur pengambilan keputusan. Sementara mutu pembelajaran bergantung pada keterdukungan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi dan kapabilitas yang tinggi. Sikap pengambilan keputusan dan pengelolaan SDM lembaga pendidikan tentunya bergantung pada karakter kepemimpinan dalam manajemen pendidikan.

KATA KUNCI: manajemen, pembelajaran, mutu, perubahan

PENDAHULUAN

Banyak permasalahan yang dihadapi lembaga pendidikan menyangkut pelaksanaan dalam proses pembelajaran yang berdampak pada mutu pembelajaran. Misalnya permasalahan birokrasi yang berbelit belit, dukungan anggaran yang tidak memadai, kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak memadai, dukungan fasilitas pembelajaran yang tidak memadai, iklim organisasi yang kurang sehat, dan berbagai permasalahan yang muncul yang berdampak pada mutu pembelajaran yang kurang memadai. Sehingga dibutuhkan manajemen lembaga pendidikan yang mampu menerapkan model pembelajaran yang efektif dan berkualitas. Model pembelajaran yang diterapkan disesuaikan dengan kebutuhan materi pelajaran untuk mengatasi permasalahan guru dalam menyampaikan materi pembelajaran dan mengatasi kesulitan siswa dalam menyerap materi yang disampaikan. Permasalahan yang dihadapi lembaga ini menggambarkan

iklim organisasi dalam mencapai tujuan pembelajaran ditandai (1) adanya pembagian tugas; (2) bertanggung jawab pada tugas; (3) transparansi pada anggota; (4) menjalin hubungan dengan anggota; dan (5) memiliki ciri kepemimpinan.

Penelitian Ginting (2015:73) pada SMA N 1, 2, 3, dan 4 Kisaran dengan jumlah sampel sebanyak 61 orang golongan III dan IV. Dari 61 responden menunjukkan bahwa 8.2% responden menyatakan iklim organisasi rendah, 57.4% responden menyatakan iklim organisasi kurang, dan 34.4% responden menyatakan iklim organisasi cukup. Penelitian Nazirah (2014) pada 21 Sekolah Dasar Negeri (SDN) dan 123 responden di Kecamatan Darul Makmur Kabupaten Nagan Raya menunjukkan bahwa 13.82% menyatakan iklim organisasi tinggi, 59.35% menyatakan iklim organisasi sedang, dan 26.83% menyatakan iklim organisasi rendah, jadi kecenderungan iklim organisasi sedang. Kemudian penelitian Pohan (2014) di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Kabupaten Labuhan Batu Utara pada 40 sekolah dengan responden 40 orang kepala sekolah menunjukkan bahwa 77.50% keefektifan sekolah kategori sedang dan 22.50% menyatakan keefektifan sekolah kategori rendah. Kecenderungan keefektifan sekolah pada MTs Kabupaten Labuhan Batu Utara adalah sedang dan rendah.

Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan iklim organisasi di sekolah dan keefektifan sekolah di tempat penelitian ini cenderung kurang atau dalam kategori cukup atau sedang. Iklim organisasi sekolah dan keefektifan organisasi sekolah di tempat penelitian ini tidak termasuk kategori tinggi apalagi sangat tinggi. Hasil penelitian Ginting, Nazirah, dan Pohan ini memang bukanlah menggambarkan keseluruhan organisasi sekolah atau lembaga pendidikan demikian adanya. Tetapi penelitian ini bisa menjadi pintu masuk untuk mendiskusikan lebih mendalam apa saja sebenarnya permasalahan kelembagaan sekolah kenapa tidak termasuk kategori tinggi dan sangat tinggi. Dari diskusi mendalam dan tukar pengalaman diantara pemangku kepentingan pendidikan, dapat ditentukan solusi yang paling tepat.

Penting sekali menemukan solusi yang tepat untuk menjadikan iklim organisasi dan keefektifan manajemen kelembagaan menjadi lebih berkualitas dan pembelajaran lebih bermutu. Dengan ditemukannya solusi yang tepat, maka iklim organisasi dan keefektifan sekolah menjadi lebih kondusif, dan layanan pembelajaran serta manajemen kelembagaan menjadi lebih efektif dan berkualitas. Mengacu pada latar belakang pemikiran ini, maka artikel ini akan mengkaji mengenai efektifitas manajemen lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

PEMBAHASAN

Fokus manajemen didasarkan pada lembaga pendidikan seperti sekolah sesuai jenjang dan jenisnya. Misalnya lembaga pendidikan pada Sekolah Dasar, Sekolah Menengah, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan sebagainya. Fokus manajemen kelembagaan pendidikan ini dilihat dari prosesnya yang menekankan pada prosedur pengembangan organisasi kelembagaan yang aktual dan penggunaan waktu yang efektif. Efektifitas manajemen kelembagaan yang berkualitas berpusat pada hasil dan tujuan yang jelas serta terukur. Lembaga pendidikan yang efektif dan layanan belajar yang bermutu ditampakkan pada komitmen yang kuat oleh seluruh anggota organisasi kelembagaan dan harapan yang tinggi terhadap organisasi. Berfungsinya komponen komponen organisasi secara optimal dan keefektifan manajerial, menunjukkan kualitas keefektifan manajemen kelembagaan dan kualitas layanan belajar akan menghasilkan lulusan yang bermutu. Oleh karena itu, kajian ini akan membahas efektifitas manajemen kelembagaan, lembaga pendidikan yang efektif, dan mutu pembelajaran.

Efektifitas Manajemen Kelembagaan

Kelembagaan atau institusi pada umumnya dipahami sebagai organisasi yang berfungsi sebagai wadah atau tempat (pranata). Sedangkan lembaga dipahami sebagai aturan main, etika, kode etik, sikap dan tingkah laku seseorang atau suatu organisasi atau system. Kelembagaan berasal dari lembaga yang dimaknai sebagai aturan dalam organisasi untuk membantu anggotanya agar dapat berinteraksi satu dengan lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Lembaga formal mempunyai struktur organisasi yang jelas, hubungan hubungan otoritas, kekuasaan, akuntabilitas, tanggung jawab, interaksi antar manusia dalam organisasi, dan bagaimana bentuk aturan komunikasi berlangsung dengan tugas masing masing anggota. Oleh karena itu kelembagaan menunjukkan suatu hubungan antar anggota organisasi yang melekat, diwadahi dalam suatu organisasi yang dapat menentukan suatu hubungan ditentukan oleh factor factor pembatas dan pengikat berupa norma, etika, kode etik, atau aturan formal dan non formal untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Kelembagaan berisi sekelompok orang yang bekerjasama dengan pembagian tugas tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kelembagaan menekankan aturan main (*the rules*) dan kegiatan kolektif (*collective action*) untuk mewujudkan kepentingan umum sesuai struktur, fungsi dan manajemennya. Kelembagaan pendidikan pada tulisan ini lebih pada organisasi sekolah yang menggambarkan aturan main kelembagaan sekolah yang berusaha untuk mencapai tujuan pendidikan yang tunduk pada aturan dan perundang undangan yang berlaku. Kelembagaan

sekolah adalah institusi untuk membangun SDM melalui pendidikan dalam suatu wadah kordinasi dan kerjasama dengan dukungan hak dan kewajiban.

Kelembagaan pendidikan adalah suatu pola hubungan antara pendidik, tenaga kependidikan, dan warga sekolah dengan siswa dan orang tua siswa yang saling mengikat diwadahi dalam suatu jaringan dalam organisasi sekolah ditentukan oleh faktor pembatas dan pengikat berupa norma, kode etik, aturan formal, aturan non formal, untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu jika sesuai dengan 'standar', sesuai dengan harapan 'pelanggan', sesuai dengan harapan 'pihak-pihak terkait', sesuai dengan yang 'dijanjikan', semua karakteristik produk dan pelayanan yang memenuhi persyaratan atau standar yang ditentukan dan harapan.

Manajemen kelembagaan pendidikan dinyatakan bermutu jika mampu memastikan mutu produk, memastikan mutu proses, dan memastikan mutu sistem (semua proses) kelembagaan pendidikan. Memastikan bahwa semua input memenuhi standar mutu yang dipersyaratkan yaitu silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, siswa, pengajar atau guru, piranti dan peralatan, lingkungan dan budaya sekolah, ketersediaan dan penggunaan anggaran, dokumen semua kegiatan yang tertata rapi, peraturan dan etika, dan lain sebagainya didukung proses yang berkualitas, sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berkarakter. Proses pembelajaran yang bermutu tampak pada kemampuan lembaga menyediakan fasilitas ruang kelas yang dibutuhkan, ketersediaan buku buku diperpustakaan dengan tata kelola yang baik, ketersediaan bahan dan alat alat yang dapat digunakan di laboratorium untuk meningkatkan kualitas keterampilan siswa, pembelajaran berbasis teknologi informasi dan dukungan kepemimpinan kepala sekolah yang visioner.

Untuk mengetahui apakah lembaga pendidikan termasuk bermutu, perlu dilakukan evaluasi diri didukung data yang akurat dan terkini, ketersediaan dokumen sebagai pedoman untuk melakukan pengembangan, pengawasan terhadap implementasi dalam bentuk praktik dan pemahaman seluruh anggota organisasi, kemudian dilakukan audit dengan cara melakukan pengecekan terhadap kinerja yang dijanjikan dan direncanakan. Dengan demikian lembaga pendidikan yang bermutu, adalah lembaga yang mampu memastikan bahwa semua karakteristik dan kinerja sesuai standar/ harapan/persyaratan yang dapat dilihat melalui dokumen dan hasil audit mutu. Organisasi belajar menurut Senge (1990) adalah suatu organisasi yang terus menerus melakukan perbaikan, perubahan dan pengembangan dalam menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik.

Kemampuan lembaga pendidikan sebagai organisasi untuk berubah dan

berkembang dilandasi konsep bahwa organisasi untuk mampu berubah, maka organisasi itu terus menerus melakukan pembelajaran, sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Lembaga pendidikan melakukan perubahan belajar dari pengalaman, analisa perubahan lingkungan, dan harapan terhadap fungsi lembaga pendidikan tersebut. Perubahan dapat dilakukan dengan cara lembaga pendidikan memfasilitasi penyebaran informasi dan komunikasi yang terbuka kepada seluruh anggotanya, sehingga seluruh anggota memiliki pengetahuan dan mengalami proses pembelajaran terhadap perubahan yang diinginkan untuk mencapai tujuan sesuai visi dan misi lembaga.

Penyebaran informasi dan komunikasi yang terbuka akan mampu merubah konsep pikir seluruh individu untuk mencapai tujuan organisasi dan mendukung visi lembaga. Pembentukan konsep pikir ini sebagai strategi dari lembaga dalam melakukan perubahan menjadi lebih bermutu dengan melakukan inovasi, mengembangkan kreatifitas, dan melakukan proses yang efektif, sehingga lembaga memiliki keunggulan bersaing dalam hal mutu layanan belajar. Lembaga pendidikan sebagai organisasi pembelajar mampu merubah *resources based competitiveness* menjadi *knowledge based competitiveness* dimana organisasi pembelajar mengutamakan pengetahuan dan proses pembelajaran sebagai keunggulan kompetitifnya. Organisasi belajar melibatkan seluruh individu melalui komunikasi dan dialog menentukan langkah yang tepat.

Proses belajar dilakukan untuk menganalisis norma, prosedur, proses, system, struktur bahkan kebijaksanaan yang tidak mendukung terjadinya perubahan dan pengembangan lembaga dan bukan hanya tindakan memperbaiki kesalahan. Pembelajaran yang terjadi dalam lembaga pendidikan mendorong terjadinya perubahan budaya organisasi, yaitu terjadinya perubahan budaya organisasi yang membawa terjadinya proses transformasi dalam lembaga pendidikan sebagai pusat untuk belajar secara berkesinambungan dalam proses kerja sehari-hari. Dapat ditegaskan bahwa efektifitas manajemen kelembagaan memiliki struktur organisasi yang jelas dengan aturan main, etika, kode etik, sikap dan tingkah laku seseorang atau suatu organisasi atau system yang jelas, dalam melakukan aktivitasnya jelas hubungan otoritas, kekuasaan, akuntabilitas, tanggung jawab, interaksi antar manusia dalam organisasi, dan bentuk aturan komunikasi berlangsung dengan tugas masing-masing anggota untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen kelembagaan yang efektif ditampakkan pada suatu hubungan antar anggota organisasi yang melekat, dapat menentukan suatu hubungan sesuai faktor-faktor pembatas dan pengikat berupa norma, etika, kode etik,

atau aturan formal dan non formal untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. Efektifitas manajemen kelembagaan mampu menyesuaikan diri, berubah dan berkembang dilandasi konsep mampu berubah, terus menerus melakukan pembelajaran, sehingga lembaga pendidikan tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul untuk mencapai tujuan secara efektif dan berkualitas.

Lembaga Pendidikan yang Efektif

Organisasi yang efektif menurut Hoy dan Miskel (2008) adalah suatu fenomena multi dimensional yang terdiri atas komponen komponen adaptasi dari kualitas dan kuantitas produk, pencapaian siswa yang lebih tinggi, sistem tujuan yang terintegrasi, dan kesamaran (*latency*) yang dapat menuntun penyeleksian terhadap indikator indikator keefektifan. Konsep keefektifan lembaga menurutnya cukup kompleks, namun indikator dari keefektifan mencakup hasil (output) organisasi, moral organisasi, dan keputusan organisasi. Output lembaga pendidikan dapat dipahami sebagai lulusan yang berkualitas dan berkarakter sesuai jenjang dan jenis pendidikannya.

Moral organisasi menunjukkan kompetensi dan kapabilitas setiap personelnnya dalam memecahkan masalah. Jika kompetensi dan kapabilitasnya cukup tinggi, maka moral kerjanya juga tinggi, demikian sebaliknya. Sedangkan keputusan organisasi adalah hal yang amat penting, karena jika keputusan itu tidak sesuai dengan visi dan misi lembaga, maka arah keputusan menjadi tidak jelas. Namun jika keputusan itu didukung data data terkini yang relevan dengan proses yang benar dan berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan, maka keputusan itu menggambarkan efektifitas dan kualitas lembaga. Oleh karena itu menurut Sagala (2005) lembaga pendidikan seperti sekolah perlu memaksimalkan keefektifannya memberdayakan seluruh potensi yang dimilikinya sesuai maksud keefektifan itu sendiri.

Intisari keefektifan organisasi sekolah penekanannya pada dedikasi guru yang tinggi, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan visioner, harapan harapan yang tinggi bagi siswa dan staf, pemantauan kemajuan siswa secara konsisten, iklim belajar yang positif dan kondusif, kesempatan yang cukup untuk belajar, dan keterlibatan orang tua serta masyarakat yang memadai dalam program sekolah. Untuk menjadikan organisasi sekolah lebih efektif diperlukan komitmen yang kuat dari pimpinan sekolah. Hunt, Osborn dan Uhl-Bien (2011:72) menyatakan komitmen adalah loyalitas seorang individu pada organisasi dan merasa bangga mengidentifikasikan dirinya sebagai anggota organisasi, sehingga mendedikasikan dirinya dengan penuh semangat.

Newstrom (2011:223) menyatakan komitmen atau loyalitas adalah tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif partisipasi di dalamnya. Komitmen berhubungan kuat secara emosional dengan organisasi mencerminkan keyakinannya untuk bekerja dalam organisasinya. Jadi, komitmen adalah menggambarkan loyalitas anggota terhadap organisasi seperti organisasi bisnis, organisasi pemerintahan maupun organisasi militer di mana mereka sebagai anggotanya. Komitmen kepemimpinan dan visi yang jelas menunjukkan kepemimpinan lembaga adalah seorang yang berkarakter. Hanya pemimpin yang visioner, berkarakter, berkomitmen dan berintegritas tinggi yang dapat menjadikan lembaga yang dipimpinnya menjadi efektif. Kepemimpinan yang efektif dapat dipenuhi jika didukung sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi, kapabilitas, dan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Mutu Pembelajaran

Pembelajaran menurut Sagala (2007:61) mengandung arti setiap kegiatan yang dirancang untuk membantu seseorang mempelajari suatu kemampuan dan atau nilai yang baru. Proses pembelajaran pada awalnya meminta guru untuk mengetahui kemampuan dasar yang dimiliki oleh siswa meliputi kemampuan dasarnya, motivasinya, latar belakang akademisnya, latar belakang sosial ekonominya, dan lain sebagainya. Kesiapan guru untuk mengenal karakteristik siswa dalam pembelajaran merupakan modal utama penyampaian bahan belajar dan menjadi indikator suksesnya pelaksanaan pembelajaran yang bermutu. Antara belajar dan mengajar dengan pendidikan bukanlah sesuatu yang terpisah atau bertentangan. Justru proses pembelajaran adalah merupakan aspek yang terintegrasi dari proses pendidikan.

Hanya saja sudah menjadi kelaziman bahwa proses pembelajaran dipandang sebagai aspek pendidikan jika berlangsung di sekolah saja. Hal ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran merupakan proses yang mendasar dalam aktivitas pendidikan di sekolah. Dari proses pembelajaran tersebut siswa memperoleh hasil belajar yang merupakan hasil dari suatu interaksi tindak belajar yaitu mengalami proses untuk meningkatkan kemampuan mentalnya dan tindak mengajar yaitu membelajarkan siswa. Guru sebagai pendidik melakukan rekayasa pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku, dalam tindakan tersebut guru menggunakan asas pendidikan maupun teori pendidikan. Guru membuat desain instruksional, mengacu pada desain pembelajaran yang membelajarkan. Sementara, para siswa menyusun program pembelajaran di rumah dan bertanggung jawab sendiri atas jadwal belajar yang dibuatnya dengan cara mematuhi.

Sementara itu siswa sebagai pembelajar di sekolah memiliki kepribadian, pengalaman, dan tujuan yang ingin dicapai melalui layanan belajar yang disediakan oleh lembaga pendidikan tempat mereka belajar. Siswa tersebut mengalami perkembangan jiwa sesuai asas emansipasi dirinya menuju keutuhan dan kemandirian. Antara belajar dan mengajar dengan pendidikan bukanlah sesuatu yang terpisah atau bertentangan. Justru proses pembelajaran adalah merupakan aspek yang terintegrasi dari proses pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan.

Hanya saja sudah menjadi kelaziman bahwa proses pembelajaran dipandang sebagai aspek pendidikan jika berlangsung di sekolah saja, meskipun proses pembelajaran dapat juga terjadi di luar sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran merupakan proses yang bersifat formal dalam aktivitas pendidikan di sekolah. Dari proses pembelajaran tersebut siswa memperoleh hasil belajar yang merupakan hasil dari suatu interaksi tindak belajar yaitu mengalami proses untuk meningkatkan kemampuan mentalnya, keterampilan, dan tindak mengajar membekali siswa pengetahuan dan keterampilan. Guru sebagai pendidik melakukan rekayasa pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku, dalam tindakan tersebut guru menggunakan asas pendidikan maupun teori pendidikan.

Guru membuat desain instruksional yang menggambarkan tahapan penting yang harus dilalui selama proses pembelajaran. Desain pembelajaran yang disiapkan guru, mengacu pada kondisi objektif siswa dilihat dari kemampuan, bakat, minat, dan potensi siswanya. Guru menyusun program pembelajaran di rumah dan mendiskusikannya dengan teman sejawat dan selanjutnya bertanggung jawab sendiri atas jadwal belajar yang dibuatnya. Siswa sebagai pembelajar di sekolah diberi pengalaman sehingga membentuk kepribadian atas pengalaman belajar yang diterimanya, dan mencapai tujuan yang diinginkan. Siswa tersebut mengalami perkembangan jiwa sesuai dengan pengalaman belajar dan potensinya menuju kemandirian dan kemampuan memecahkan masalah yang dihadapinya.

Pembelajaran menyiapkan siswa pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkannya. Erends (2007:294) menyatakan bahwa keterampilan kognitif maupun fisik adalah fondasi yang dibangun pembelajaran termasuk *learning to learn*. Sebelum siswa dapat menemukan berbagai konsep yang kuat, berpikir kritis, mengatasi masalah, atau menulis secara kreatif, mereka menurut Arends mula mula harus mendapatkan berbagai keterampilan dan informasi dasar. Dalam pembelajaran yang bermutu, sebelum siswa berpikir kritis, mereka harus memiliki keterampilan keterampilan dasar yang berhubungan dengan logika, seperti menarik kesimpulan dari data dan mempresentasikannya. Pengetahuan dan keterampilan diajarkan dalam pelajaran dengan model pengajaran langsung

dapat diterangkan dan didemonstrasikan dengan jelas didukung fasilitas yang disediakan lembaga pendidikan.

Agar peserta didik dapat berhasil belajar diperlukan persyaratan tertentu antara lain: (1) kemampuan berpikir yang tinggi bagi para siswa, hal ini ditandai dengan berpikir kritis, logis, sistematis, dan objektif (*Scholastic Aptitude Test*); (2) menimbulkan minat yang tinggi terhadap mata pelajaran (*Interest Inventory*); (3) bakat dan minat yang khusus para siswa dapat dikembangkan sesuai potensinya (*Differential Aptitude Test*); (4) menguasai bahan-bahan dasar yang diperlukan untuk meneruskan pelajaran di sekolah yang menjadi lanjutannya (*Achievement Test*); (5) menguasai salah satu bahasa asing, terutama Bahasa Inggris (*English Comprehension Test*) bagi siswa yang telah memenuhi syarat untuk itu; (6) stabilitas Psikis (tidak mengalami masalah penyesuaian diri dan seksual); (7) kesehatan jasmani; (8) lingkungan yang tenang; (9) kehidupan ekonomi yang memadai; (10) menguasai teknik belajar di Sekolah dan di luar sekolah (Sagala, 2007:57)

Aktivitas pembelajaran yang berlangsung tanpa henti seperti mengatur suasana kelas, menyediakan tugas tugas pada siswa, dan membangun gambaran otak yang terus menerus dievaluasi apakah meningkatkan kualitas hasil belajar atau tidak, suasana pembelajaran seperti ini terus menerus berlangsung yang tidak pernah sempurna. Pengajaran yang baik oleh Joyce, Weil, dan Calhoun (2009:6) adalah pengajaran yang merangkul pengalaman belajar tanpa batas mengenai bagaimana gagasan dan emosi berinteraksi dengan suasana kelas dan bagaimana keduanya dapat berubah sesuai suasana yang juga turut berubah. Joyce dkk menegaskan kita tidak pernah selesai dengan pengalaman ini, tidak pernah puas dengan seni seni dan pengetahuan dalam membuat kesimpulan, tak pernah rampung membangun model model pembelajaran dan pengajaran yang dirancang berdasarkan pikiran kita tentang pembelajaran yang baik dan bermutu disediakan pada siswa siswa kita.

Model model pengajaran merupakan hasil dari perjuangan para guru yang telah berhasil membuat jalan baru untuk menemukan model pembelajaran yang terbaik dan berkualitas. Model model pengajaran juga model pembelajaran yang digunakan untuk membantu siswa memperoleh informasi, gagasan, skill, nilai, cara berpikir, dan tujuan mengekspresikan diri mereka sendiri di mana guru mengajari siswanya untuk belajar. Siswa mendapat informasi dan petunjuk bagaimana cara memahami pengetahuan yang diberikan dan bagaimana melatih diri sendiri sehingga memiliki skill yang baik.

Pada hakekatnya menurut Joyce dkk hasil instruksi jangka panjang yang paling penting adalah bagaimana siswa mampu meningkatkan kapabilitas

mereka untuk dapat belajar lebih mudah dan lebih efektif pada masa yang akan datang, baik karena pengetahuan dan skill yang mereka peroleh maupun karena penguasaan mereka tentang proses belajar yang lebih baik dan berkualitas. Dilihat dari perspektif kelembagaan bahwa sekolah sekolah yang hebat akan mengajari siswanya untuk belajar. Pada sekolah yang hebat pengajaran menjadi lebih efektif sebagaimana kemajuan siswanya, karena dari tahun ke tahun mereka diajari untuk menjadi pembelajar yang handal. Sekolah yang hebat mampu mengukur pengaruh dari berbagai model model pengajaran, tidak hanya dari seberapa besar mampu mencapai mata pelajaran tertentu yang dituju seperti harga diri, keterampilan sosial, informasi, gagasan, dan kreativitas. Tetapi juga seberapa besar guru guru di sekolah mampu meningkatkan kemampuan siswa dalam belajar dan mampu melakukan lebih banyak gaya belajar yang lebih efektif dan berkualitas menguasai keterampilan yang memang merupakan tujuan dasar mereka bersekolah.

PENUTUP

Proses pembelajaran antara individu dalam satu lembaga dilakukan melalui proses komunikasi dan kerjasama untuk efektifitas manajemen kelembagaan, lembaga pendidikan yang efektif, dan mutu pembelajaran. Kompetensi dan kapabilitas pendidik dan tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan ditampakkan pada peningkatan wawasan, skill, dan kapasitas secara terus menerus sebagai upaya mengembangkan diri sesuai tujuan objektif dan strategis dari lembaga pendidikan tempat mereka mendedikasikan diri. Manajemen kelembagaan pendidikan akan menjadi lebih efektif dan layanan pembelajaran lebih bermutu didukung pendidik, tenaga kependidikan, dan kepemimpinan lembaga yang visioner dapat meningkatkan kompetensi secara terus menerus, beradaptasi terhadap perubahan, dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk mendukung efektifitas dan kualitas lembaga pendidikan. Sehingga pembelajaran bermutu dapat diperoleh oleh siswa dan dapat dipenuhi oleh pendidik di mana mereka mendedikasikan dan mengabdikan diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Arends, Richard I (2007). *Learning To Teach: Belajar untuk mengajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ginting, Dinaria (2015). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Iklim Organisasi Sekolah, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Kisaran. Medan: Tesis tidak diterbitkan. Pascasarjana Unimed.
- Hoy, Wayne K dan Miskel, Cecil G (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Mc Graw Hill International.
- Joyce, Bruce., Weil, Marsha dan Calhoun, Emily (2009) *Models of Teaching: Model Model Pengajaran*. Alih Bahasa: Ahmad Fawaid dan Ateilla Mirza. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nazirah, Frida (2014). Hubungan antara Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Kecamatan Darul Makmur Kabupaten Nagan Raya. Medan: Tesis tidak diterbitkan. Pascasarjana Unimed.
- Pohan, Muhammad Munawir (2014). Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah dengan Keefektifan Sekolah di MTs Kabupaten Labuhan Batu Utara. Medan: Tesis Tidak Diterbitkan. Pascasarjana Unimed.
- Sagala, Syaiful (2007). *Konsep dan Makna Pembelajaran: Untuk Membantu Memecahkan Problematika Belajar dan Mengajar*. Bandung: Alfabeta
- Sagala, Syaiful (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Senge, PM (1990) *The Fifth Discipline: The Arts and Practice of The Learning Organization*. New York: Double Day.

POLA PEMBINAAN UNTUK MENINGKATAKAN PROFESIONALITAS GURU SMK KOTA MEDAN

Arif Rahman

Staf Pengajar di Fakultas Teknik dan
Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan

Abstrak

Prioritas inovasi pembinaan tersebut dimaksudkan agar guru dapat mengimbangi tuntutan perubahan di dalam tugasnya. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: (1) mengetahui faktor-faktor yang terkait dengan pembinaan guru SMK di Kota Medan; dan (2) merancang pola pembinaan profesionalitas guru pada SMK di Kota Medan. metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, dengan teknik survey. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode survei melalui interview/FGD dan kuesioner dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan peneliti. Pengujian secara ideal akan dilakukan pada tahap berikutnya (tahun kedua). Untuk menguatkan hasil temuan pola pembinaan peningkatan untuk meningkatkan profesionalitas guru sementara ini dilakukan dengan Fokus Group Discussion (FGD) dengan menghadirkan pakar dan praktisi pendidikan untuk membahas model yang telah dibuat. Pembinaan kemampuan profesional guru sekolah menengah kejuruan dilakukan Dinas Pendidikan Kota Medan, sekolah menengah kejuruan sendiri, industri mitra, asosiasi profesi dan oleh wadah-wadah MGMP, P4TK, LPTK dan Non LPTK serta K3S Kejuruan. Dalam uji efektifitas ternyata pola yang dikembangkan dapat meningkatkan profesionalitas guru lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak mengikuti pola yang dikembangkan.

KATA KUNCI: *Pembinaan, Profesionalitas Guru*

A. PENDAHULUAN

Proses pendidikan yang bermutu di SMK tidak lepas dari peran serta tenaga pendidik yang bermutu. Menyinggung masalah tenaga kependidikan terutama guru kaitannya dengan kriteria SMK berstandar nasional dan internasional maka SMK di Kota Medan harus memiliki tenaga kependidikan khususnya guru-guru produktif yang memiliki kompetensi bersertifikat nasional, berpengalaman kerja di industri pada bidang yang relevan minimal 1 (Satu) tahun dan sebagian bersertifikat internasional, memiliki pengalaman kerja/magang di industri berstandar internasional dan mampu berkomunikasi dalam Bahasa Inggris.

Guru yang memiliki kriteria tersebut sekarang ini masih langka. Pada umumnya guru SMK di Sumatera Utara masih kesulitan dalam menerapkan kurikulum berbasis kompetensi, terlebih lagi mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). Untuk menaikan kredibilitas program pendidikan kejuruan diperlukan guru-guru yang menguasai kurikulum dan proses pembelajaran serta memiliki pengalaman industri dan bahasa Inggris. Karena dengan kemampuan-kemampuan inilah guru kejuruan dapat meningkat kredibilitasnya.

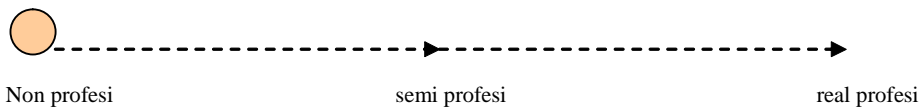
Permasalahan di atas sejalan dengan temuan penelitian terdahulu Soedijarto (1996) salah satu faktor yang menjadi penghambat lembaga pendidikan kejuruan dalam mencapai lulusan sesuai standar mutu yang ditetapkan adalah faktor kurang tersedianya guru yang memiliki kemampuan praktik, terutama pengalaman dalam proses produksi di industri. Oleh karena itu sudah saatnya kita memiliki suatu pola pembinaan guru yang handal yang dapat mengantisipasi kebutuhan masa depan. Dalam menjawab tantangan tersebut, maka pilihan yang terbaik atau prioritas adalah mengadakan inovasi atau pembaharuan pola pembinaan untuk guru-guru SMK. Prioritas inovasi pembinaan tersebut dimaksudkan agar guru dapat mengimbangi tuntutan perubahan di dalam tugasnya. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: (1) mengetahui faktor-faktor yang terkait dengan pembinaan guru SMK di Kota Medan; dan (2) merancang pola pembinaan profesioalitas guru pada SMK di Kota Medan.

Beberapa hasil studi terdahulu memperlihatkan pentingnya pembinaan guru dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran yang pada akhirnya meningkatkan juga mutu pendidikan. Pembinaan dapat menghasilkan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang lebih baik. Pembinaan juga memiliki peran penting dalam menumbuhkan etos kerja yang akhirnya dapat menghasilkan mutu pembelajaran. Karena mutu pembelajaran tidak bisa lepas dari kemampuan profesional guru dalam proses pembelajaran. Membuat pola pembinaan kemampuan profesional guru SMK merupakan upaya agar guru memiliki kemampuan profesional yang diharapkan oleh konstituennya.

Konsep dan Pengertian Profesional

Profesionalisasi berasal dari kata *professionalization*, yang bermakna peningkatan kemampuan profesional. Konsep profesionalisasi biasa digunakan untuk proses dinamis menuju kondisi ideal suatu profesi. Vollmer dan Mills (1966) dalam Jarvis (1983: 24) menyatakan: *“the concept of ‘professionalization’ may be used to refer to the dynamic process whereby many occupations can be a ‘profession’ even though some of these may not move very far in this direction”*. Selanjutnya

Makmun (1996: 48) menyatakan bahwa: “profesionalisasi adalah proses usaha menuju ke arah terpenuhinya persyaratan suatu jenis model pekerjaan ideal”. Sutisna (1987: 303) mengatakan profesionalisasi yaitu suatu proses perubahan dalam status pekerjaan dari yang non-profesi ke arah profesi yang disusun dalam suatu rangkaian (*continuum*) dan di antaranya terdapat sederetan profesi. Selanjutnya Caplow (1954) dalam Jarvis (1983: 24) menyatakan bahwa langkah pertama profesionalisasi adalah membangun asosiasi profesional, kemudian disusul dengan perubahan titel pekerjaan, ketiga menetapkan kode etik yang dipublikasikan sebagai gambaran pengabdian sosial dari pekerjaan tersebut, kemudian diikuti dengan legalisasi praktik pekerjaan.



Gambar 1. Proses Profesionalisasi

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa profesionalisasi adalah konsep yang begitu dinamis dan melibatkan perubahan dalam struktur pekerjaan. Faktor lain yang berkenaan dengan proses profesionalisasi adalah perlunya pertimbangan yang berkaitan dengan produk akhir dari keberlanjutan profesionalisasi (*continuum of professionalisation*). Profesionalisasi juga berkaitan dengan apa yang dipercayai sebagai tujuan yang semestinya dicapai. Dengan serangkaian tujuan yang jelas, kita dapat mengidentifikasi berbagai indikator keberhasilan dan akan lebih mudah memahami wujud profesionalisme yang dikehendaki.

Konsep Pembinaan Guru

Foster & Seeker (2001: 1) menyatakan bahwa: “Pembinaan (*coaching*) adalah upaya berharga untuk membantu orang lain mencapai kinerja puncak”. Menurut Manunhardjana (1986: 12) pembinaan adalah suatu proses belajar dengan melepaskan hal-hal yang sudah dimiliki dan mempelajari hal-hal baru yang belum dimiliki, dengan tujuan membantu orang menjalaninya, untuk membetulkan dan mengembangkan pengetahuan dan kecakapan yang sudah ada serta mendapatkan pengetahuan dan kecakapan baru untuk mencapai tujuan hidup dan kerja yang sedang dijalani secara lebih efektif.

Ditataran implementasi banyak sekali jenis-jenis pembinaan tergantung pada cara dan tujuan yang hendak dicapai dalam proses pembinaan. Pembinaan berdasarkan tujuannya dapat dikelompokkan sebagai pembinaan orientasi, pembinaan

kecakapan, pembinaan kepribadian, pembinaan penyegaran dan pembinaan lapangan. Pembinaan orientasi (*orientation training program*) diadakan untuk sekelompok orang yang baru masuk dalam suatu bidang pekerjaan. Pembinaan kecakapan (*skill training*) diadakan untuk membantu para peserta guna mengembangkan kecakapan yang sudah dimiliki atau mendapatkan kecakapan baru yang diperlukan untuk pelaksanaan tugasnya. Pembinaan pengembangan kepribadian (*personality development training*). Tekanan pembinaannya pada pengembangan kepribadian, sikap. Pembinaan ini berguna untuk membantu para peserta, agar mengenal dan mengembangkan diri menurut gambaran atau cita-cita hidup yang sehat dan benar. Pembinaan kerja (*in-service training*), diadakan oleh suatu lembaga untuk para stafnya. Tujuannya untuk keluar dari situasi kerja sehingga dapat menganalisis kerja dan membuat rencana peningkatan untuk masa depan. Pembinaan penyegaran (*refreshing training*), para pekerja yang agar berusaha mengubahnya sesuai dengan tuntutan kebutuhan baru dengan cara penambahan cakrawala pada pengetahuan dan kecakapan yang sudah ada. Pembinaan lapangan (*field training*), bertujuan untuk menempatkan para peserta dalam situasi nyata, agar mendapatkan pengetahuan dan memperoleh pengalaman langsung dalam bidang yang diolah dalam pembinaan. Pembinaan ini membantu para peserta untuk membandingkan situasi hidup dan kerja mereka dengan situasi hidup dan kerja di tempat yang dikunjungi.

Pembinaan Guru Melalui Supervisi

Menurut Glickman (1981) dalam Bafadal (1992: 2) supervisi pengajaran adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran. Secara ideal guru-guru, kurikulum, metoda mengajar, supervisor dan sistem evaluasi, jadwal kegiatan dan kejadian-kejadian terikat bersama-sama dalam suatu cara yang tersusun, serupa gigi-gigi dan as yang membentuk kerja mekanis suatu jam. Dalam pandangan ini supervisi ialah mengontrol gigi-gigi dan as utama. Sekali hal ini dikerjakan, maka sekalian bagian-bagian lain akan bekerja secara teramal dan serentak. Supervisor yang memegang pandangan ini akan memfokuskan perhatian kepada kontrol manajemen dan strategi serta teknik-teknik supervisi yang dapat mengatur berbagai bagian dalam usaha supervisi.

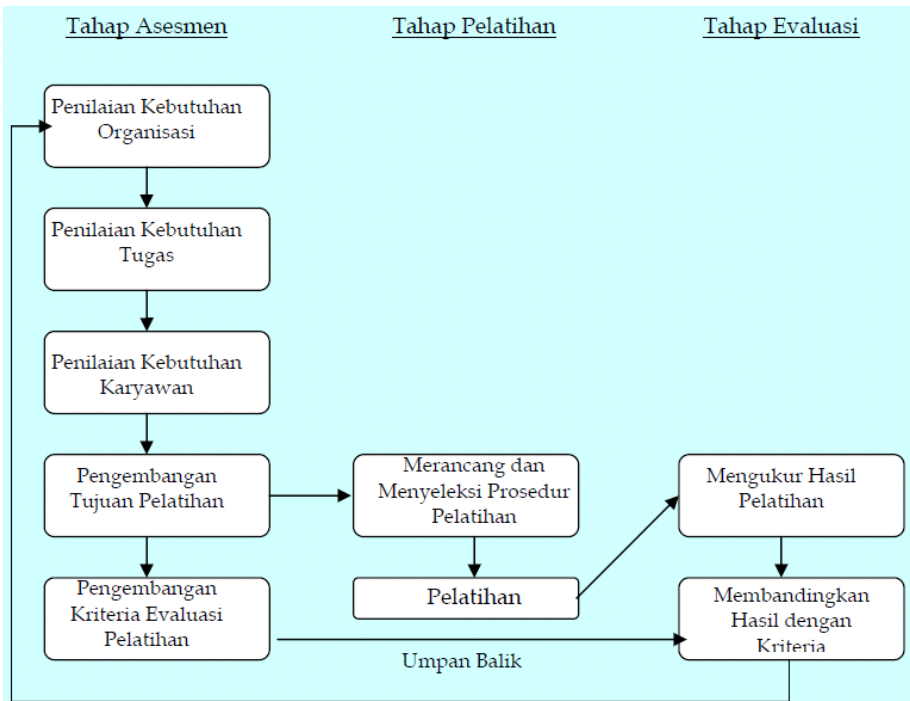
Supervisi di sisi lain menyatakan pada pandangan tentang pengajaran dan persekolahan yang benar-benar berbeda. Guru, kurikulum, siswa, pengajaran, strategi, jadwal kegiatan dan kejadian-kejadian lainnya ada tetapi satu dengan lainnya tak terikat. Supervisor yang memegang pandangan ini agak kurang bersandar

pada kontrol manajemen dan strategi supervisi yang serupa dalam usaha mengatur sekolah.

Pembinaan Guru Melalui Pelatihan

Fungsi pelatihan dalam organisasi adalah sebagai segala kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja personil dalam suatu pekerjaan di mana personil itu sedang atau akan diangkat menjabat pekerjaan tertentu. Pelatihan merupakan salah satu tipe program pembelajaran yang menitik beratkan pada kecakapan individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Mangkuprawira (2002: 135) menyatakan bahwa: Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*).

Mangkuprawira (2002: 139-140) memberikan tiga tahapan besar dalam pengelolaan program pelatihan yaitu tahap asesmen, tahap pelatihan dan tahap evaluasi. Dalam tahap asesmen dilakukan analisis kebutuhan pelatihan dari organisasi, pekerjaan, dan kebutuhan individu. Dalam tahap pelatihan dilakukan kegiatan merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan, serta pelaksanaan pelatihan. Tahap terakhir adalah tahap evaluasi, pada tahap ini dilakukan pengukuran hasil pelatihan dan membandingkan hasilnya dengan criteria. Ketiga tahap ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 2. berikut ini.



Sumber: Mangkuprawira (2002: 149)

Gambar 2. Model Proses Pelatihan

Beberapa langkah yang dikemukakan di atas tersebut, memberikan suatu gambaran bahwa kegiatan pelatihan merupakan kegiatan yang memerlukan suatu pengelolaan yang sungguh-sungguh dan terencana dengan baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa program pelatihan guru yang terencana, terus menerus, sesuai dengan kebutuhan dan tepat sasaran akan berdampak pada peningkatan kepuasan dan kepercayaan masyarakat. Sebagai gambaran dari keunggulan dan kelemahannya dapat dilihat pada Tabel 1. berikut.

Tabel 1. Keunggulan dan Kelemahan Program-program Pelatihan

Metode/ Teknik Pelatihan	Keunggulan	Kelemahan
Pelatihan instruksi pekerjaan	1. Memfasilitasi transfer belajar 2. Tidak memerlukan fasilitas terpisah	1. Terjadi pencampuradukan kinerja 2. Dapat merusak fasilitas
Pemagangan	1. Tidak mengganggu pekerjaan nyata 2. Menuntut pelatihan intensif	1. Memerlukan waktu lama 2. Biayanya mahal 3. Dapat saja tidak terkait dengan pekerjaan
Intensip/ Asistensip	1. Memfasilitasi transfer belajar 2. Memberi gambaran pekerjaan nyata	1. Tidak seperti pekerjaan sesungguhnya 2. Belajar bersifat vikarius
Rotasi pekerjaan	1. Mendapatkan pengalaman tentang banyak pekerjaan 2. Belajar nyata	1. Kurang rasa tanggung jawab penuh 2. Adakalanya terlalu singkat berada pada pekerjaan tertentu
Perencanaan karir pribadi	1. Karyawan berpartisipasi dalam pengembangan karir 2. Membantu perencanaan suksesi	1. Sangat mungkin kurang sesuai dengan harapan 2. Dapat saja minim manfaat
Paletihan eksekutif	1. Melibatkan pengalaman tingkat tinggi	1. Tidak semua posisi memungkinkan 2. Sangat biayanya mahal
Asistensi kepeyeliaan	1. Informal, terintegrasi dengan pekerjaan 2. Pengalaman yang baik	1. Keefektipan muncul dari penyelia 2. Tidak semua penyelia dapat melakukannya
Kursus formal	1. Tidak mahal kalau pesertanya banyak 2. Tidak mengganggu pekerjaan	1. Mensyaratkan kemampuan verbal 2. Merintang transfer belajar
Simulasi	1. Membantu transfer pengalaman dan keterampilan 2. Mengkreasi situasi kerja lebih hidup	1. Tidak selalu dapat meniru situasi riil
Bermain Peran	1. Baik untuk pelatihan interpersonal 2. Memberi wawasan pada yang lain	1. Tidak dapat mengkreasi situasi nyata selama bermain peran
Pelatihan sensitivitas	1. Meningkatkan kesadaran diri 2. Memberi wawasan pada yang lain	1. Boleh jadi tidak dapat transfer dalam pekerjaan 2. Boleh jadi tidak terkait dengan pekerjaan

Lesson Study

Lesson Study bukanlah suatu strategi atau metode dalam pembelajaran, tetapi merupakan salah satu upaya pembinaan untuk meningkatkan proses pembelajaran yang dilakukan oleh sekelompok guru secara kolaboratif dan berkesinambungan, dalam merencanakan, melaksanakan, mengobservasi dan melaporkan hasil pembelajaran. *Lesson Study* bukan sebuah proyek sesaat, tetapi merupakan kegiatan terus menerus yang tiada henti dan merupakan sebuah upaya untuk mengaplikasikan prinsip-prinsip dalam *Total Quality Management*, yakni memperbaiki proses dan hasil pembelajaran siswa secara terus-menerus, berdasarkan data.

Lesson Study merupakan kegiatan yang dapat mendorong terbentuknya sebuah komunitas belajar (*learning society*) yang secara konsisten dan sistematis melakukan perbaikan diri, baik pada tataran individual maupun manajerial. Slamet Mulyana (2007) memberikan rumusan tentang *Lesson Study* sebagai salah satu model pembinaan profesi pendidik melalui pengkajian pembelajaran secara kolaboratif dan berkelanjutan berlandaskan pada prinsip-prinsip kolegialitas dan *mutual learning* untuk membangun komunitas belajar.

Tahapan-Tahapan Lesson Study

Berkenaan dengan tahapan-tahapan dalam *Lesson Study* ini, dijumpai beberapa pendapat. Menurut Wikipedia (2007) bahwa *Lesson Study* dilakukan melalui empat tahapan dengan menggunakan konsep *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Sementara itu, Slamet Mulyana (2007) mengemukakan tiga tahapan dalam *Lesson Study*, yaitu : (1) Perencanaan (*Plan*); (2) Pelaksanaan (*Do*) dan (3) Refleksi (*See*). Sedangkan Bill Cerbin dan Bryan Kopp dari *University of Wisconsin* mengetengahkan enam tahapan dalam *Lesson Study*, yaitu:

- 1) *Form a Team*: membentuk tim sebanyak 3-6 orang yang terdiri guru yang bersangkutan dan pihak-pihak lain yang kompeten serta memiliki kepentingan dengan *Lesson Study*.
- 2) *Develop Student Learning Goals*: anggota tim mendiskusikan apa yang akan dibelajarkan kepada siswa sebagai hasil dari *Lesson Study*.
- 3) *Plan the Research Lesson*: guru-guru mendesain pembelajaran guna mencapai tujuan belajar dan mengantisipasi bagaimana para siswa akan merespons.
- 4) *Gather Evidence of Student Learning*: salah seorang guru tim melaksanakan pembelajaran, sementara yang lainnya melakukan pengamatan, mengumpulkan bukti-bukti dari pembelajaran siswa.

- 5) *Analyze Evidence of Learning*: tim mendiskusikan hasil dan menilai kemajuan dalam pencapaian tujuan belajar siswa.
- 6) *Repeat the Process*: kelompok merevisi pembelajaran, mengulang tahapan-tahapan mulai dari tahapan ke-2 sampai dengan tahapan ke-5 sebagaimana dikemukakan di atas, dan tim melakukan *sharing* atas temuan-temuan yang ada.

Merujuk pada pemikiran Slamet Mulyana (2007) dan konsep *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), di bawah ini akan diuraikan secara ringkas tentang empat tahapan dalam penyelenggaraan *Lesson Study*.

Tahapan Perencanaan (*Plan*). Dalam tahap perencanaan, para guru yang tergabung dalam *Lesson Study* berkolaborasi untuk menyusun RPP yang mencerminkan pembelajaran yang berpusat pada siswa. Perencanaan diawali dengan kegiatan menganalisis kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran, seperti tentang: kompetensi dasar, cara membelajarkan siswa, mensiasati kekurangan fasilitas dan sarana belajar, dan sebagainya, sehingga dapat ketahui berbagai kondisi nyata yang akan digunakan untuk kepentingan pembelajaran. Selanjutnya, secara bersama-sama pula dicarikan solusi untuk memecahkan segala permasalahan ditemukan. Kesimpulan dari hasil analisis kebutuhan dan permasalahan menjadi bagian yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan RPP, sehingga RPP menjadi *sebuah perencanaan yang benar-benar sangat matang*, yang didalamnya sanggup mengantisipasi segala kemungkinan yang akan terjadi selama pelaksanaan pembelajaran berlangsung, baik pada tahap awal, tahap inti sampai dengan tahap akhir pembelajaran.

Tahapan Pelaksanaan (*Do*). Pada tahapan yang kedua, terdapat dua kegiatan utama yaitu: (1) kegiatan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh salah seorang guru yang disepakati atau atas permintaan sendiri untuk mempraktikkan RPP yang telah disusun bersama, dan (2) kegiatan pengamatan atau observasi yang dilakukan oleh anggota atau komunitas *Lesson Study* yang lainnya (baca: guru, kepala sekolah, atau pengawas sekolah, atau undangan lainnya yang bertindak sebagai pengamat/observer). Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam tahapan pelaksanaan, diantaranya: (1) Guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun bersama; (2) Siswa diupayakan dapat menjalani proses pembelajaran dalam *setting* yang wajar dan natural, tidak dalam keadaan *under pressure* yang disebabkan adanya program *Lesson Study*; (3) Selama kegiatan pembelajaran berlangsung, pengamat tidak diperbolehkan mengganggu jalannya kegiatan pembelajaran dan mengganggu konsentrasi guru maupun siswa; (4) Pengamat melakukan pengamatan secara teliti terhadap interaksi siswa-siswa, siswa-bahan ajar, siswa-guru, siswa-lingkungan lainnya, dengan menggunakan

instrumen pengamatan yang telah disiapkan sebelumnya dan disusun bersama-sama; (5) Pengamat harus dapat belajar dari pembelajaran yang berlangsung dan bukan untuk mengevaluasi guru; (6) Pengamat dapat melakukan perekaman melalui *video camera* atau *photo digital* untuk keperluan dokumentasi dan bahan analisis lebih lanjut dan kegiatan perekaman tidak mengganggu jalannya proses pembelajaran; (7) Pengamat melakukan pencatatan tentang perilaku belajar siswa selama pembelajaran berlangsung, misalnya tentang komentar atau diskusi siswa dan diusahakan dapat mencantumkan nama siswa yang bersangkutan, terjadinya proses konstruksi pemahaman siswa melalui aktivitas belajar siswa. Catatan dibuat berdasarkan pedoman dan urutan pengalaman belajar siswa yang tercantum dalam RPP. **Tahapan Refleksi (Check).** Tahapan ketiga merupakan tahapan yang sangat penting karena upaya perbaikan proses pembelajaran selanjutnya akan bergantung dari ketajaman analisis para peserta berdasarkan pengamatan terhadap pelaksanaan pembelajaran yang telah dilaksanakan. Kegiatan refleksi dilakukan dalam bentuk diskusi yang diikuti seluruh peserta *Lesson Study* yang dipandu oleh kepala sekolah atau peserta lainnya yang ditunjuk. Diskusi dimulai dari penyampaian kesan-kesan guru yang telah mempraktikkan pembelajaran, dengan menyampaikan komentar atau kesan umum maupun kesan khusus atas proses pembelajaran yang dilakukannya, misalnya mengenai kesulitan dan permasalahan yang dirasakan dalam menjalankan RPP yang telah disusun. Selanjutnya, semua pengamat menyampaikan tanggapan atau saran secara bijak terhadap proses pembelajaran yang telah dilaksanakan (*bukan terhadap guru yang bersangkutan*). Dalam menyampaikan saran-sarannya, pengamat harus didukung oleh bukti-bukti yang diperoleh dari hasil pengamatan, *tidak berdasarkan opininya*. Berbagai pembicaraan yang berkembang dalam diskusi dapat dijadikan umpan balik bagi seluruh peserta untuk kepentingan perbaikan atau peningkatan proses pembelajaran. Oleh karena itu, sebaiknya seluruh peserta pun memiliki catatan-catatan pembicaraan yang berlangsung dalam diskusi. **Tahapan Tindak Lanjut (Act).** Dari hasil refleksi dapat diperoleh sejumlah pengetahuan baru atau keputusan-keputusan penting guna perbaikan dan peningkatan proses pembelajaran, baik pada tataran individual, maupun manajerial. Pada tataran individual, berbagai temuan dan masukan berharga yang disampaikan pada saat diskusi dalam tahapan refleksi (*check*) tentunya menjadi modal bagi para guru, baik yang bertindak sebagai pengajar maupun observer untuk mengembangkan proses pembelajaran ke arah lebih baik. Pada tataran manajerial, dengan pelibatan langsung kepala sekolah sebagai peserta *Lesson Study*, tentunya kepala sekolah akan memperoleh sejumlah masukan yang berharga bagi kepentingan pengembangan manajemen pendidikan di sekolahnya secara keseluruhan. Kalau selama ini kepala sekolah banyak disibukkan

dengan hal-hal di luar pendidikan, dengan keterlibatannya secara langsung dalam *Lesson Study*, maka dia akan lebih dapat memahami apa yang sesungguhnya dialami oleh guru dan siswanya dalam proses pembelajaran, sehingga diharapkan kepala sekolah dapat semakin lebih fokus lagi untuk mewujudkan dirinya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dalam bentuk penelitian pengembangan yang tujuan akhirnya untuk mengasilkan suatu pola peningkatan pembinaan untuk meningkatkan profesionalitas guru SMK. Penelitian ini dilakukan dalam dua tahap (tahun).

Pada tahap pertama ini metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, dengan teknik survey. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode survei melalui *interview*/FGD dan kuesioner dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan peneliti. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan fokus yang telah ditentukan yaitu pola pembinaan untuk meningkatkan profesionalitas guru. Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian pada tahap pertama akan menghasilkan pola pembinaan peningkatan profesionalitas guru SMK. Pola yang dihasilkan dari tahap pertama ini masih bersifat hipotetik karena belum teruji secara ideal. Pengujian secara ideal akan dilakukan pada tahap berikutnya (tahun kedua). Untuk menguatkan hasil temuan pola pembinaan peningkatan untuk meningkatkan profesionalitas guru sementara ini dilakukan dengan *Fokus Group Discussion* (FGD) dengan menghadirkan pakar dan praktisi pendidikan untuk membahas model yang telah dibuat.

Populasi penelitian ini adalah seluruh SMK Negeri di Kota Medan yang jumlahnya 12 sekolah. Namun begitu untuk kepentingan penelitian pada tahap satu ini peneliti memfokuskan pada empat SMK Negeri di Kota Medan.

C. DESKRIPSI HASIL DAN PEMBAHASAN

Komposisi tenaga pendidik di SMK terdiri dari guru bidang adaptif, guru bidang normatif dan guru bidang produktif.

Upaya Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru

Berbagai upaya yang dilakukan sekolah dalam meningkatkan profesionalitas gurunya, diantaranya melalui: (1) kegiatan pelatihan PTK; (2) kegiatan *lesson study*; (3) *on the job training*; (4) *inservice training*; (5) magang di DUDI;

(6) Program Penjaminan Mutu Guru pasca sertifikasi; (7) pembinaan berbasis MGMP; dan (8) program guru magang.

Lebih lanjut dijelaskan mengenai apa tujuan mengikuti MGMP, yang informasinya di dapat dari beberapa guru SMKN yang diwawancarai dapat disimpulkan bahwa tujuan mengikuti MGMP adalah untuk: (1) menumbuhkembangkan gairah dalam meningkatkan kemampuan profesional secara merata; (2) menampung segala permasalahan Program Diklat di lapangan serta mencari cara penyelesaiannya; (3) membantu dalam upaya memenuhi kebutuhan serta memperoleh informasi teknis edukatif; (4) bertukar informasi dan pengalaman dalam menanggapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta metode mengajar; dan (5) menyusun paket pembelajaran sebagai bahan acuan yang sama dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Adapun waktu kegiatan dilakukan sebulan sekali atau sesuai kesepakatan dari anggota MGMP.

Upaya selanjutnya unntuk meningkatkan profesionalitas adalah melalui program pendidikan dan latihan dalam jabatan (*inservice training*). Program pendidikan dalam jabatan ini merupakan program pendidikan dan pelatihan pada bidang yang relevan dengan pengembangan kompetensi guru yang sedang berdinis. Adapun tujuannya adalah untuk meningkatkan penguasaan guru terhadap kompetensi yang dituntut dalam jabatannya, seperti peningkatan efektivitas proses belajar mengajar (KBM/PBM), penguasaan pada pendekatan dan teknik mengatasi persoalan praktis dalam mengelola KBM/PBM dan meningkatkan kepekaan guru terhadap perbedaan karakteristik individual siswa yang dihadapinya.

Untuk meningkatkan profesionalisasi guru-guru SMK, sekolah melakukan juga dengan pembinaan melalui supervisi akademik kepada guru-gurunya. Selain dari menugaskan guru-gurunya untuk aktif mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan profesionalisme yang diselenggarakan di sekolah juga menugaskan pada guru-gurunya untuk berperan serta aktif mengikuti kegiatan-kegiatan yang terkait dengan keahliannya di luar yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga lainnya di luar institusi sekolah.

Secara umum pembinaan guru di SMK Negeri di Medan dilakukan dengan 4 langkah awal, yaitu: (1) mempersiapkan sumber daya; (2) menyiapkan data guru; (3) membuat strategi; dan (4) mengidentifikasi aspek-aspek dalam pembinaan. Untuk keperluan pembinaan, tim yang ditunjuk kepala sekolah melakukan identifikasi aspek-aspek kebutuhan pembinaan.

Setelah melakukan identifikasi, kepala sekolah bersama jajarannya melakukan pengembangan SDM melalui dua garapan, yaitu pengembangan kualitatif dan pengembangan kuantitatif. Khusus pengembangan kualitatif dilakukan dengan cara-cara: (1) peningkatan jenjang pendidikan; (2) mengikutsertakan

dalam pelatihan; (3) mengikutsertakan dalam program alih keterampilan; mengikutsertakan dalam seminar dan lokakarya; (4) peningkatan jenjang karir dalam jabatan tertentu; dan (5) pelaksanaan magang guru di industri.

Selain dari program-program tersebut di atas, ada juga program-program pembinaan yang dilakukan dilingkungan sekolah. Pembinaan guru dilingkungan sekolah bersifat supervisi. Kegiatan supervisi dilakukan untuk membantu guru dalam memperbaiki tampilan proses belajar mengajarnya. Kegiatan supervisi dilakukan dengan cara mengobservasi kelas dimana guru mengajar. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memecahkan masalah-masalah individu guru dalam proses belajar mengajar. Setelah kegiatan observasi kelas dilanjutkan dengan diskusi secara individu sebagai cara untuk memberikan masukan pada guru bagaimana ia sebaiknya dalam proses pembelajaran. Selain program-program pembinaan yang bersifat individu juga dilakukan pembinaan yang bersifat kelompok di antaranya *in service training* mengenai mata diklat dan sosialisasi kurikulum spektrum, program pelatihan tenaga asesor, *School Empowering Program* (SEP) yang merupakan program optimalisasi fungsi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Optimalisasi diarahkan pada peningkatan SMK dalam menghasilkan tamatan yang bermutu (profesional). Kualifikasinya adalah sesuai tuntutan dunia kerja. Selama program berjalan, pembinaan secara intensif dilakukan pada komponen SDM, Manajemen, Fasilitas dan Program. Untuk melaksanakan program-program tersebut di atas dibutuhkan kerja sama semua pihak yang terkait dengan pengembangan SMK.

SDM bermutu yang mampu menjalankan fungsi manajemen dan pemanfaatan fasilitas untuk menciptakan program sekolah yang sesuai tuntutan dunia kerja dapat diwujudkan dengan cara membuat program-program kegiatan yang mengarah pada optimalisasi SDM sekolah dalam fungsinya sebagai penggerak potensi SMK, dengan program-program kegiatan tersebut harapannya adalah terwujudnya SMK Nasional dan Internasional.

MGMP Sebagai Wadah Pembinaan

Musyawarah Guru Mata Pelajaran adalah wadah pembinaan untuk guru mata pelajaran sejenis. Di Kota Medan telah dibentuk wadah-wadah MGMP dengan maksud untuk memberikan pembinaan kepada guru-guru mata pelajaran sejenis. Kegiatan-kegiatan pembinaan yang dilakukan di MGMP tersebut cenderung bersifat pembinaan supervisi, baik supervisi individu maupun supervisi kelompok.

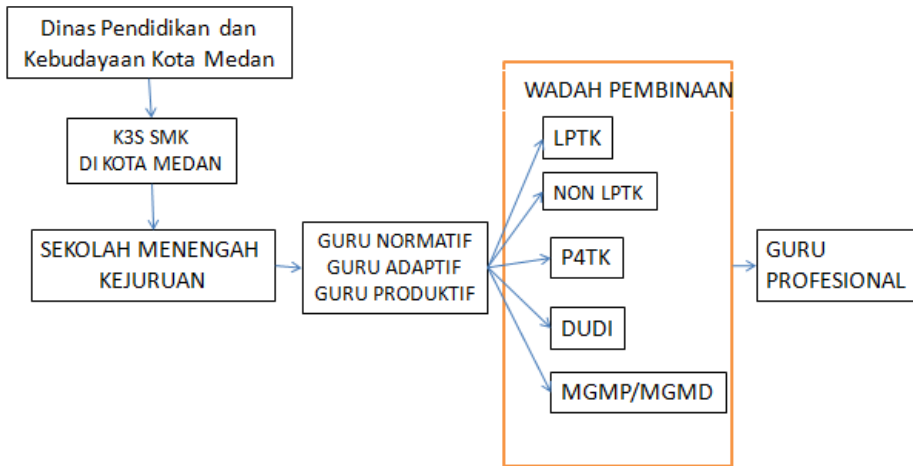
Lesson study merupakan suatu model pembinaan profesi guru melalui pengkajian pembelajaran secara kolaboratif dan berkelanjutan berlandaskan

pada prinsip-prinsip kolegalitas dan mutual learning untuk membangun komunitas belajar. *Lesson Study* digunakan oleh sekolah maupun wadah guru (MGMP) untuk membina profesionalitas guru.

Faktor-faktor yang Terkait Dalam Pembinaan Guru SMK

Berdasarkan wawancara dan diskusi terbatas atau *Focus Group Discussion* (FGD) dapat dijelaskan bahwa ada tujuh lembaga yang terkait dengan pembinaan guru SMK di Kota Medan, diantaranya adalah: (1) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan; (2) Kelompok Kerja Kepala Sekolah; (3) Sekolah; (4) LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan); (5) P4TK; (6) Pendidikan Tinggi Non LPTK; (7) Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI); dan (8) Wadah MGMP.

Selanjutnya berdasarkan kajian teoritis, hasil penelitian, diskusi terbatas dan pembahasan maka dapat digambarkan unsur-unsur terkait dalam pembinaan profesionalitas guru SMK sebagai berikut.



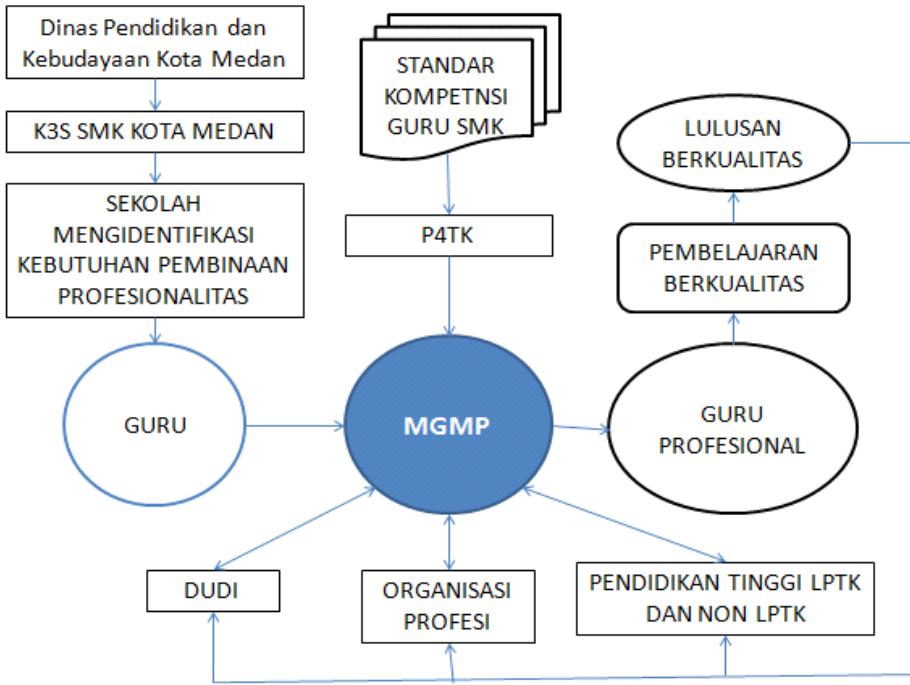
Gambar 3. Unsur-unsur Terkait Dalam Sistem Pembinaan Profesionalitas Guru SMK di Kota Medan

Hasil *Focus Group Discussion* (FGD) yang berdasarkan penelitian di dapatlah pola pembinaan konseptual untuk meningkatkan profesionalitas guru SMK membutuhkan keterlibatan banyak pihak. Sekolah, musyawarah guru mata pelajaran, kelompok kerja kepala sekolah, Pemerintahan Kota Medan melalui Dinas Pendidikan Kota Medan, LPTK, P4TK, Non LPTK dan dunia usaha/industri merupakan modal dasar yang kuat untuk dapat memberikan pembinaan kemampuan profesional kepada guru-guru sekolah menengah kejuruan. Modal yang kuat

ini tergambar dari (1) Manajemen berbasis sekolah yang telah diterapkan di SMK, sehingga manajemen sekolah dapat dengan leluasa membina SDM-nya sesuai dengan visi dan misi sekolah masing-masing; (2) telah terbentuknya wadah-wadah K3S SMK dan MGMP untuk masing-masing bidang diklat; (3) perangkat pembina dan program pembinaan untuk SMK di Dinas Pendidikan Kota; (4) keterlibatan LPTK dalam program pembinaan guru SMK di Kota Medan; dan (5) terjalinnya kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri serta organisasi profesi.

Modal yang kuat ini memberi peluang bagi terbentuknya sistem pembinaan profesional guru sekolah menengah kejuruan di Kota Medan. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan pada pola konseptual ini di antaranya. *Pertama*, aspek perencanaan pembinaan profesional guru mulai dari tingkat sekolah, MGMP, K3S, Dinas Pendidikan Kota Medan juga pada tingkat-tingkat di atasnya. Aspek perencanaan ini diwujudkan dalam bentuk kegiatan pelaksanaan pembinaan profesional guru SMK dengan memperhatikan *context, input, proses & product (CIPP)* sebagai fokus dari evaluasi program pembinaan.

Kunci sukses implementasi pola pembinaan profesionalitas guru sekolah menengah kejuruan Kota Medan, adalah pemberdayaan seluruh komponen baik internal maupun eksternal sekolah. Pemberdayaan seluruh komponen ini tujuannya agar tercipta sinergi dalam menentukan tujuan dan program pembinaan profesionalitas guru SMK. Dengan adanya keterlibatan semua unsur terkait dalam menentukan tujuan dan program pembinaan kemampuan profesional guru maka keberlangsungan pembinaan dan harapan para *stakeholder* mengenai guru SMK dan lulusannya dapat terpenuhi.



Gambar 4. Pola Konseptual Pembinaan Profesionalitas Guru SMK di Kota Medan

Keterlibatan pihak-pihak yang terkait mulai dari sekolah, K3S, Dinas Pendidikan Kota Medan, MGMP, dunia usaha/industri, Perguruan Tinggi, P4TK, dan organisasi profesi dalam pembinaan dapat disesuaikan dengan tugas dan kewenangan masing-masing lembaga, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Sekolah sebagai lembaga terdepan yang berwenang memberikan pembinaan kemampuan profesional guru dapat melakukan identifikasi kebutuhan melalui analisis kebutuhan pembinaan. Kepala sekolah membawa hasil identifikasi kebutuhan dalam Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S). Dalam forum ini para kepala sekolah membuat program pembinaan untuk guru-guru SMK se Kota Medan, yang kemudian diajukan kepada Dinas Pendidikan Kota Medan untuk ditetapkan sebagai program pembinaan kemampuan profesional guru SMK di Kota Medan.

Program-program pembinaan yang telah ditetapkan tersebut dibuat rencana implementasinya sesuai konteks kegiatan pembinaannya. Sehingga rencana implementasi dapat dibuat oleh Dinas Pendidikan Kota Medan, sekolah, K3S, maupun oleh MGMP. Rencana implementasi dan implementasi program melibatkan dunia usaha/industri, pendidikan tinggi, P4TK dan organisasi profesi. Keterlibatan

pihak-pihak luar dinas pendidikan dan sekolah disesuaikan dengan produk dan konteks dari program kegiatannya.

D. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Pembinaan kemampuan profesional guru sekolah menengah kejuruan dilakukan Dinas Pendidikan Kota Medan, sekolah menengah kejuruan sendiri, industri mitra, asosiasi profesi dan oleh wadah-wadah MGMP, LPTK dan Non LPTK serta K3S Kejuruan. Pendidikan Kota Medan melalui pengawas sekolah menengah kejuruan melakukan pembinaan kemampuan profesional guru dengan melalui pendekatan supervisi. Kegiatan supervisi yang dilakukan ditujukan untuk mengkaji masalah-masalah dari segi administratif formal maupun memperhatikan upaya untuk memahami dan memecahkan masalah-masalah proses pembelajaran yang dihadapi guru-guru. Berdasarkan temuan masalah baik masalah administratif formal maupun masalah proses pembelajaran, pengawas membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran. Pembinaan profesionalitas dengan pendekatan supervisi dilakukan untuk memecahkan masalah-masalah yang muncul sewaktu pembelajaran dengan segera. Pembinaan profesionalitas dengan pendekatan supervisi dilakukan untuk memecahkan masalah-masalah yang muncul sewaktu proses pembelajaran dengan segera.

Saran

Guru-guru bidang produktif hendaknya memiliki kemampuan kerja industri sebagai bekal untuk pembelajaran berbasis kompetensi. Untuk maksud ini guru-guru bidang produktif perlu diberikan pelatihan penguasaan kompetensi industri dan penguasaan pendidikan berbasis kompetensi (*competency based education*). Pelatihan kompetensi industri bagi guru kejuruan bidang produktif, disarankan supaya dilakukan dalam bentuk wajib kerja praktek di industri. Untuk merealisasikan kegiatan tersebut, sebagai program jangka pendek, guru kejuruan bidang produktif di SMK secara bergantian supaya ditugaskan mengikuti praktek kerja nyata di industri. Untuk itu disarankan agar Dinas Pendidikan Kota Medan melalui Subdin Pendidikan Menengah Kejuruan mengeluarkan instruksi kepada guru-guru kejuruan bidang produktif di SMK, supaya mengikuti praktek kerja nyata di industri selama satu semester sebagai bagian dari tugas mengajar. Sebagai program jangka panjang, pelatihan kompetensi industri bagi guru kejuruan bidang produktif dijadikan bagian dari sistem pembinaan profesionalitas

guru kejuruan dilakukan secara periodik dengan rentang waktu minimal setiap lima tahun. Program penguasaan standar kompetensi industri dan kemampuan mengajar praktik berdasarkan kompetensi, hendaknya juga diberikan kepada mahasiswa calon guru kejuruan teknik. Untuk itu, kepada lembaga pendidikan guru kejuruan disarankan supaya mewajibkan mahasiswa kejuruan teknik untuk mengikuti praktek kerja nyata selama minimal satu semester di industri sesuai dengan disiplin ilmu yang menjadi pilihannya. Pengalaman kerja praktek hendaknya dilaksanakan pada industri yang memiliki Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), sehingga calon guru di samping menguasai kompetensi industri juga dapat berlatih mengajar di lingkungan yang realistik (*in the realistic environment*).

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, (1990), *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: PPLPTK Dikti Depdikbud.
- Bafadal, Ibrahim, (2003), *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar, Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Colhoun C.C. & Finch, A.V., (1982), *Vocational and Career Education: Concepts and Operations*, Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc.
- Dikmenjur, (2004b), *Garis-garis Besar Program Dikmenjur Tahun 2004*, Jakarta: Dikmenjur, Ditjen Mandikdasmen, Depdiknas.
- Djaelani, A.R., (1998), *Profil Pembinaan Kemampuan Profesional Guru pada SD Inti Kotamadya Banda Aceh*, (Disertasi), Bandung: PPS IKIP Bandung.
- Djudju, (2001), *Sistem Pembinaan Kemampuan Profesional Guru Melalui Kegiatan Gugus Sekolah*, (Tesis), Bandung: PPS UPI.
- Foster, Bill & Seeker, K.R., (1997), *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Jakarta: Ppm.
- Gaffar, M. Fakrry, (1987), *Perencanaan Pendidikan, Teori dan Praktek*, Jakarta: Proyek Pengembangan LPTK, Dirjen Dikti Depdikbud Republik Indonesia.
- Gaudet, C. & Vincent, A., (1993), Characteristics of Training and Human Resource Development Degree Program in the United States, *the Delta Pi Epsilon Journal*, 35, (3), 139-159.
- Jarvis, Peter, (1983), *Professional Education*, Buckingham: Corm Helm Ltd.
- Lucio, William H. and Neil, John D. Mc., (1979), *Supervision in Thought and Action*, New York: Mc Grow Hill Book Company.
- Makmun, Abin Syamsuddin, (1996). *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*. Pedoman dan Intisari Perkuliahan. PPS IKIP Bandung: Tidak diterbitkan.
- Manunhardjana, A. (1986). *Pembinaan Arti dan Metodenya*, Yogyakarta: Kanisius.
- Olivia, Petter, F., (1976), *Democratic Supervision in Secondary School*, New York: harper and Row Publishers.
- Resmiati, Atty, (1989), *Efektivitas Pembinaan Oleh Kepala Sekolah Dilihat Dari Mutu Kinerja Guru Sekolah Dasar*, (Tesis), Bandung: PPS IKIP Bandung.
- Rifai, Mohamad., (1987), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Jilid I, II*, Bandung: Jemmars.

- Schippers, U., & Patriana, Djadjang M., (1994), *Pendidikan Kejuruan di Indonesia*, Bandung: Angkasa.
- Sewoyo, Sutanto, (1989), *Dampak Tingkat Pemahaman Dekan Tentang Fungsi Utama dan Lingkungan Kerja Eksekutif Terhadap Pembinaan Tenaga Edukatif Tetap Serta Dampak Kelanjutan Terhadap Penampilan Kerja*, (Tesis), Bandung: PPS IKIP Bandung.
- Sukmadinata, Nana S., dkk., (2002), *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip dan Instrumen*, Bandung: Kesuma Karya.
- Sukmadinata, Nana S., (1983), *Kontribusi Konsep Mengajar dan Motif Berprestasi terhadap Proses Mengajar dan Hasil Belajar*, (Disertasi), Bandung: FPS IKIP Bandung.
- Sumardjo, Endro, dkk., (2004), *Mengembalikan Wibawa Guru*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Supeno, Hadi, (1995), *Potret Guru*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sutanto, Sewoyo, (1989), *Dampak Tingkat Pemahaman Dekan Tentang Fungsi Utama dan Lingkungan Kerja Eksekutif terhadap Pembinaan Tenaga Kerja Edukatif Tetap Serta Dampak Kelanjutannya Terhadap Penampilan Kerja: Suatu Studi pada Universitas/ Institut Swasta dalam Lingkup Kopertis Wilayah III*, Bandung: PPs IKIP Bandung.
- Sutisna, Oteng, (1987), *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan Kepala Sekolah*, Bandung: IKIP Bandung.
- Thoha, Miftah, (2002), *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Undang-undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Jakarta: Fokusmedia.
- Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), Jakarta: Fokusmedia.
- Undang-undang RI Nomor 22 tahun 1999, *Tentang Pemerintahan Daerah*, Jakarta: Sinar Grafika.
- UNESCO, (1993), *Educational for All: Status and Trends*. Paris: Unesco.
- UNESCO, (1996), *Belajar: Harta Karun di Dalamnya*, Laporan Komisi Internasional Tentang Pendidikan untuk Abad XXI, Jakarta: Depdiknas.
- Uzer, Usman, (2001), *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wiharjadi, Otji S., (2000), *Hubungan Pembinaan oleh Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru*, (Tesis), Bandung: PPS UPI.
- Wijaya, Cece & Rusyan, A. Tabrani, (1994), *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wiles, Kimball, (1983), *Democratic Supervision*, New York: Mc-Grow Hill Book, Co.

Sunendiari, Siti, Dkk. (2006). *Mimbar; Volume Xxii No. 1 Januari – Maret 2006: 93 – 113*. Implementasi Dan Kendala Pelaksanaan Pembinaan Profesional Guru Di Sekolah Menengah Umum Melalui Program Guru Magang
Depdikbud. 1986. *Kurikulum Sekolah Dasar Pedoman Pembina Guru*. Jakarta: Depdikbud.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI PERGURUAN TINGGI

Mesiono

adalah dosen tetap Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara
dengan keahlian akademik pada bidang manajemen pendidikan.

Email: w.mesiono@yahoo.com

Pendahuluan

Perguruan tinggi dengan segala dimensi yang melekat padanya, memposisikan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang elite di kalangan lapisan masyarakat. Nuansa akademis yang teoretis, praktis, pragmatis dan filosofis menjadikan perguruan tinggi sebagai referensi pengembangan dan pembangunan wilayah (geografis dan demografis) dengan segala konten yang dimilikinya. Apalagi jika perguruan tinggi itu mampu memberikan kontribusi monumental yang praktis dan pragmatis bagi masyarakat luas. Kondisi ini akan menjadikan perguruan tinggi itu menjadi lembaga yang favorit yang banyak diminati oleh masyarakat luas. (*future oriented*) serta segala aktivitas perguruan tinggi tersebut akan bermuara pencapaian tujuan pendidikan nasional sebagai kerangka ideal pendidikan nasional.

Dalam rangka menggapai harapan idealnya, sejatinya setiap Perguruan Tinggi memiliki standar pendidikan tinggi yang sesuai dengan permendikbud nomor 49 tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, karena dengan kerangka ideal tersebut mempermudah bagi setiap perguruan tinggi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, menjamin tercapainya tujuan pendidikan tinggi yang berperan strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menerapkan nilai humaniora serta kebudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan.

Mewujudkan perguruan tinggi yang seperti di atas, tentu saja membutuhkan usaha yang keras dengan sistem perguruan tinggi yang solid, sinergi, proporsional dan akuntabilitas. Faktor yang sangat dominan dan mempunyai peran yang sangat strategis dalam mewujudkan perguruan tinggi tersebut adalah faktor sumber daya manusianya.

Sejatinya Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas, harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas pula, agar proses dan

produk yang dilakukan dan dihasilkan berkualitas pula adanya. Untuk itu bagi setiap perguruan tinggi sebagai organisasi lembaga pendidikan, harus mampu merekrut, memilih dan menetapkan sumber daya manusia yang sesuai dengan harapan. Tentunya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang berkualitas (*Quality ability*). Untuk melakukannya membutuhkan proses manajemen sumber daya manusia yang prosedural, teoretis dan filosofis.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam Pandangan Malayu (2007) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Casio & Awad (1991) manajemen sumber daya manusia diungkapkan dalam istilah yang bervariasi, seperti: manajemen personalia, administrasi personalia, manajemen sumber daya manusia, hubungan industri dan personalia, hubungan tenaga kerja dengan personalia, hubungan industri dan administrasi personalia.

Dari pengertian manajemen tersebut dengan berbagai sinonimnya, perlu juga diberikan pemahaman tentang pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai pengantar dan pengetahuan pendahuluan untuk memahami proses/ langkah-langkah dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia. Menurut Hariandja (2002) manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Berbeda dengan Heneman yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia itu lebih mengarah pada bentuk fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana diungkapkannya bahwa Perspektif kajian ini bertolak dari pemahaman apa sebenarnya pengertian manajemen personalia/sumber daya manusia. Dikemukakan bahwa manajemen personalia/sumber daya manusia ialah sebagai suatu bentuk fungsi-fungsi organisasi yang luas atau kegiatan yang dinyatakan untuk mempengaruhi efektivitas pegawai dalam organisasi. Karena itu manajemen personalia dan sumber daya manusia ialah pengakuan terhadap pentingnya membentuk kekuatan organisasi kerja melalui sumber daya manusia yang strategis untuk mencapai tujuan organisasi dan beberapa fungsi serta aktivitas yang menjamin agar sumber daya manusia digunakan secara efektif dan wajar untuk kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. (Rendal, 1987: 5). Dengan kata lain bahwa maksud kegiatan manajemen sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan kontribusi manusia terhadap keberhasilan organisasi. (Sondang, 1995: 25-26).

Berdasarkan uraian di atas dapat dinyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Perguruan Tinggi

Dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia terdapat tiga hal pokok yang sangat penting untuk diperhatikan. Yaitu, perencanaan SDM, pemberdayaan SDM, dan pengawasan SDM. Ketiga hal pokok ini menjadi inti dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pada organisasi. Berdasarkan tiga dimensi kerja sebagai pijakan dan referensi dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia. Secara spesifik dari setiap masing-masing dimensi kerja tersebut memiliki spesifik sistem kerja. Misalnya dalam manajemen sumber daya manusia baik di lembaga pendidikan maupun lembaga swasta, sejatinya memiliki langkah kerja awal yaitu perencanaan yang memiliki kerja-kerja spesifik seperti :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia, ada beberapa langkah sebagai sebuah sistem kerja yang harus dilakukan, yaitu memahami konsep dasar manusia sebagai landasan awal untuk menentukan kepastian kompetensi SDM, kemudian melakukan Analisis Kebutuhan SDM dan Penginformasian Kebutuhan SDM dan Seleksi SDM, Wawancara dan Penerimaan dan Penempatan.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Perencanaan merupakan suatu kegiatan atau proses yang sangat penting dalam berbagai kegiatan dalam suatu organisasi, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia, sebab perencanaan merupakan prasyarat pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan. Menurut Siagian (2006: 44) menjelaskan bahwa perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu diselubungi ketidakpastian, akan tetapi karena suatu daya yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, pada hal tujuan yang ingin dicapai per definisi selalu tidak terbatas.

Perencanaan SDM merupakan awal dari pekerjaan yang harus dilakukan

oleh sebuah organisasi untuk menentukan apa yang dibutuhkan, apa yang perlu ditambah, dan apa yang harus dihilangkan, perencanaan SDM juga merupakan tolak ukur dari keberhasilan sebuah organisasi. Perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan, yang bersifat mengira apa yang akan terjadi jika kebutuhan ini ditentukan, ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2003:6) yang mengemukakan bahwa, perencanaan SDM dapat diartikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk meramalkan permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*) SDM di masa depan. Seperti yang dikatakan oleh Andrew E. Sikula dalam Anwar Prabu Mangkunegara perencanaan SDM/ Perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Perencanaan merupakan suatu kegiatan atau proses yang sangat penting dalam berbagai kegiatan dalam suatu organisasi, termasuk dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, sebab perencanaan merupakan prasyarat pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan. Perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu diselimuti ketidakpastian, akan tetapi karena suatu daya yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, pada hal tujuan yang ingin dicapai per definisi selalu tidak terbatas. (Siagian, 2006:44).

Menurut Gomes (2003: 83) perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Menurut Andrew E. Sikula, perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi

dengan rencana organisasi. Perencanaan SDM pada dasarnya merupakan kegiatan yang memastikan bahwa organisasi membutuhkan tenaga kerja yang akan ditempatkan di suatu posisi di dalam organisasi. Perencanaan SDM yang dilakukan sebuah organisasi pada dasarnya dilandasi bahwa organisasi memiliki kekurangan atau ketidakstabilan kondisi kerja yang berdampak pada hasil kinerja yang tidak memuaskan. Sehingga, dibutuhkanlah sebuah penstabilan dari kondisi kerja tersebut, yaitu dengan melakukan perencanaan SDM terhadap sebuah kondisi yang dirasa kurang di dalam organisasi tersebut. Sementara, dalam pelaksanaan perencanaan SDM ini, terdapat hal yang harus dikuasai dan diperhatikan oleh seorang manajer. Sehingga, dalam pelaksanaannya akan memberikan hasil seperti yang diharapkan. Dalam perencanaan SDM benda yang akan dijadikan sebagai subjek adalah manusia.

a. Konsep Dasar Manusia

Manusia pada dasarnya aktif, merumuskan tujuan dan mengejar cita-cita. Manusia mengejar kepuasan dalam bekerja, bangga mencapai prestasi, terangsang tantangan baru. Agar produktif mereka dirangsang untuk mencapai tujuan. Manusia biasanya dewasa dalam berpikir, punya tanggungjawab, mampu memenuhi dirinya sendiri. Orang melihat bahwa apa yang dibutuhkannya dapat dicapai sendiri. Orang yang paham dengan apa yang dikerjakannya, dapat meningkatkan metode kerja sendiri. Orang perlu pengakuan bahwa mereka dihargai. Orang ingin meningkatkan pengertian terhadap yang dilakukannya. Orang menghargai terhadap sesamanya. Orang pada hakekatnya terintegrasi antara bekerja dengan mengisi waktu senggang. Orang pada hakekatnya jemu pada hal-hal yang monoton dan rutin. Orang perlu diberi kebebasan diberi semangat dan dibantu untuk maju.

Menurut Alex Inkeles, modern berarti sikap dan nilai yang ada pada manusia. Menurutnya, terdapat sembilan unsur pada konsep manusia modern, yaitu:

1. Memiliki sikap untuk menerima hal-hal baru dan terbuka untuk perubahan.
2. Menyatakan pendapat atau opini mengenai lingkungan sendiri atau kejadian yang jauh di luar lingkungannya serta bersikap demokratis.
3. Menghargai waktu dan lebih banyak berorientasi ke masa depan daripada masa lalu.
4. Memiliki perencanaan dan pengorganisasian.
5. Memiliki rasa percaya diri dalam menguasai lingkungan guna mencapai tujuannya.
6. Segala sesuatu dilakukan dengan “perhitungan”.

7. Menghargai harkat manusia lain.
8. Lebih percaya pada ilmu dan teknologi.
9. Menjunjung tinggi suatu sikap yang imbalannya sesuai dengan prestasinya.

Selain manusia konsep manusia modern, juga terdapat konsep manusia tradisional yang juga perlu diketahui dan diperhatikan, sehingga dapat terlihat perbedaan di antara keduanya. Menurut Talcot Parson, ciri-ciri masyarakat tradisional adalah :

1. Afektifitas, yaitu hubungan antar anggota masyarakat didasarkan pada kasih sayang.
2. Orientasi kolektif, yaitu lebih mengutamakan kepentingan kelompok/kebersamaan.
3. Partikularisme, yaitu segala sesuatu yang ada hubungannya dengan apa yang khusus berlaku untuk suatu daerah tertentu saja, ada hubungannya dengan perasaan subjektif dan rasa kebersamaan.
4. Askripsi, yaitu segala sesuatu yang dimiliki diperoleh dari pewarisan generasi sebelumnya.
5. Diffuseness (kekaburan), yaitu dalam mengungkapkan sesuatu dengan tidak berterus-terang.

Selain itu juga dapat dikemukakan karakter konsep manusia tradisional sebagai sifat yang kontradiktif dengan konsep manusia modern, yaitu :

1. Terikat kuat dengan tradisi.
2. Sifat pelapisan sosialnya tertutup.
3. Mobilitas sulit terjadi.
4. Cenderung tertutup terhadap perubahan atau hal-hal yang baru.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat perbedaan yang sangat signifikan diantara konsep manusia modern dan konsep manusia tradisional. Dari keduanya, yang lebih memiliki integritas sebagai manusia yang dapat maju dan berguna adalah manusia yang modern. Sedangkan manusia yang tradisional cenderung menutup diri dan tidak mau terbuka dalam segala sesuatu yang baru serta sangat terikat pada tradisi. Kedua konsep tersebut sangat penting untuk dipahami oleh seorang manajer, agar ketika melakukan perencanaan sumber daya manusia nantinya, tidak terjadi kesalahan dalam memilih manusia atau tenaga kerja untuk ditempatkan di sebuah posisi di dalam organisasi. Hal ini sangat bertentangan dengan konsep perencanaan sumber daya manusia yang memiliki inti menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat dan dalam

waktu yang tepat. Dengan pemahaman yang mantap tentang konsep manusia, maka seorang manajer dapat dengan mudah melakukan perencanaan SDM di dalam organisasi yang dijalaninya.

b. Analisis Kebutuhan SDM dan Penginformasian Kebutuhan SDM

Setelah memahami perencanaan sumber daya manusia melalui pemahaman mengenai konsep manusia modern dan tradisional, maka langkah selanjutnya adalah analisis kebutuhan SDM. Analisis kebutuhan SDM merupakan penganalisisan atau penelaahan terhadap kebutuhan-kebutuhan SDM yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menduduki sebuah posisi pada organisasi. Analisis kebutuhan sumber daya manusia, harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Analisis kebutuhan tersebut memberikan gambaran kepada organisasi kriteria apa yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menduduki jabatan tersebut. Untuk itu hal ini penting untuk dilakukan dalam rangka membantu organisasi menemukan orang yang tepat untuk mengisi posisi yang tepat. Analisis kebutuhan SDM merupakan kegiatan pengumpulan informasi mengenai hal-hal apa yang harus dimiliki dan apa yang akan dilakukan terhadap sebuah posisi di dalam organisasi. Gomes (2003:91) memberikan beberapa hal yang harus dilakukan dalam analisis kebutuhan SDM, yaitu penentuan tugas-tugas utama, kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku, atau kewajiban-kewajiban yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan, penetapan pengetahuan, kemampuan-kemampuan, kecakapan-kecakapan, dan beberapa karakteristik lainnya (faktor-faktor kepribadian, sikap, ketangkasan, atau karakteristik fisik dan mental yang diperlukan bagi pekerjaan) yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa hasil analisis kebutuhan umumnya berupa deskripsi tentang pekerjaan yang berkaitan dengan isi dan lingkup dan klasifikasi pekerjaan.

Selanjutnya adalah penginformasian kebutuhan SDM, yaitu mengiklankan atau mempromosikan bahwa organisasi membutuhkan tenaga kerja yang akan ditempatkan pada sebuah posisi di dalam organisasi. Iklan kebutuhan sumber daya manusia, pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan berbagai macam media, baik yang visual seperti media cetak, surat kabar, majalah, selebaran yang ditempelkan di tempat yang ramai dikunjungi orang atau yang bersifat audio seperti radio maupun yang bersifat audio-visual seperti televisi dan lain sebagainya. Suatu iklan rekrutmen biasanya berisikan

berbagai jenis informasi seperti jenis lowongan pekerjaan, jumlah lowongan, dan persyaratan yang harus dipenuhi seorang pelamar.

Dalam pengiklanan kebutuhan SDM, berisikan hal-hal yang diambil dari proses analisis kebutuhan SDM. Yaitu mengenai kriteria apa saja yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menduduki posisi tersebut. Pengiklanan kebutuhan SDM pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Pengiklanan SDM dapat juga kita katakan sebagai proses rekrutmen, yaitu kegiatan mencari pelamar atau orang-orang yang ingin bekerja dan memiliki kualifikasi seperti yang telah ditetapkan.

Dalam analisis inilah seorang manajer akan mengetahui kemampuan yang dimiliki seseorang, yang itu semua dilaksanakan dengan cara mengamati, atau mengadakan interview terhadap pekerja. (Gomes, 2003:91). Analisis kebutuhan SDM ini juga berguna sebagai cara untuk melihat standar kualifikasi yang dimiliki pekerja untuk dikerjakan.

Dalam hal ini, langkah-langkah analisis utama dalam analisis pekerjaan terdapat dua langkah yakni.

- 1) Penentuan tugas utama, kegiatan-kegiatan, perilaku-prilaku atau kewajiban-kewajiban yang akan dilaksanakan dalam pekerjaan.
- 2) Penetapan pengetahuan, kemampuan-kemampuan, kecakapan-kecakapan (skill), dan beberapa karakteristik lainnya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan, bahwa analisis hasil pekerjaan pada umumnya berupa deskripsi pekerjaan yang berkaitan dengan isi dan lingkup, serta klasifikasi pekerjaan, dimana klasifikasi ini berdasarkan tingkatan dan tanggungjawab, maupun jenis pekerjaan yang akan diduduki oleh pekerja.

Seleksi SDM, Wawancara dan Penerimaan dan Penempatan

Seleksi SDM adalah langkah yang diambil segera setelah perekrutmen, dimana dalam hal penyeleksian dibutuhkan 3 masukan yang membantu proses seleksi tersebut, yakni job analysis yang memberikan informasi mengenai pekerjaan, spesifikasi orang, dan standar performa dari setiap pekerjaan, ketiga hal ini lah yang membantu manajer personalia dalam menyeleksi para calon. Menurut Gomes memberikan pengertian seleksi SDM yakni, merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar

diterima atau ditolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi. Proses seleksi berkaitan dengan wawancara dan penerimaan.

Proses ini merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Karena tersedia atau tidaknya pekerja dalam jumlah dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diterima atau tidaknya pelamar yang telah lulus proses rekrutmen, tepat atau tidaknya penempatan seorang pekerja pada posisi tertentu, sangat ditentukan oleh proses seleksi, wawancara, dan penerimaan ini. Dalam proses seleksi, terdapat kegiatan wawancara yang akan dilakukan terhadap calon-calon tenaga kerja yang melamar. Wawancara merupakan sebuah metode seleksi yang paling populer. Wawancara akan memberikan kesempatan pada organisasi untuk mengamati kinerja atau penampilan seorang pelamar dan keterampilan-keterampilan antar perorangan, dan untuk menanyakan hal-hal yang tidak dimuat dalam form lamaran. (Gomes, 2003: 125). Pada proses wawancara pertanyaan-pertanyaan yang diberikan oleh pewawancara merupakan pertanyaan yang dapat memperoleh informasi lebih dalam mengenai pelamar yang diwawancarai. Biasanya berkaitan dengan kemampuannya dalam menyelesaikan sebuah masalah yang diberikan oleh pewawancara. Jawaban yang diberikan oleh pelamar yang diwawancarai akan memberikan informasi kepada pewawancara mengenai kemampuan yang tidak bisa didapatkan di dalam proses seleksi.

Wawancara merupakan proses terakhir dari lanjutan proses seleksi. Dalam pelaksanaan wawancara ada beberapa jenis wawancara yang harus dipahami dan digunakan untuk mengetahui lebih mendalam calon SDM tersebut. Adapun wawancara itu antara lain:

1) Wawancara tidak terstruktur

Dalam wawancara ini pewawancara tidak mempersiapkan berapa jumlah dan jenis pertanyaan yang akan ditanyakan kepada calon karyawan. Dengan teknik wawancara tidak terstruktur ini dapat kita ketahui bagaimana calon pekerja terampil dalam membaca situasi yang ada pada saat ini.

2) Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur digunakan apabila pertimbangan validasi informasi yang dicari dianggap penting dan apabila jumlah pelamar yang hendak diwawancarai besar. Pelaksanaannya menuntut agar pewawancara menyusun dan mempersiapkan serangkaian pertanyaan. Kelemahan utama penggunaan wawancara terstruktur terletak pada dua hal, yaitu: pelaksanaannya cenderung terlalu formal, dan tidak/ kurang tersedianya kesempatan bagi pewawancara untuk melakukan improvisasi yang mungkin diperlukan.

3) Gabungan wawancara tidak terstruktur dan terstruktur

Wawancara ini memungkinkan perolehan informasi yang dapat digunakan untuk membandingkan kualifikasi seorang pelamar dengan para pelamar lainnya dilengkapi dengan perolehan informasi secara lebih mendalam melalui wawancara tidak terstruktur.

4) Wawancara pemecahan masalah

Pada jenis ini pelamar disodorkan suatu situasi problematik yang tentu saja sifatnya hipotetikal. Setelah pewawancara menyampaikan permasalahan, pelamar diminta tanggapan tentang apa yang akan dilakukannya mengatasi situasi tersebut.

5) Wawancara dalam situasi stres

Penggunaan wawancara dalam situasi stres dimana pewawancara mengajukan pertanyaan yang menjengkelkan kepada pelamar. Cara dan sikap pelamar menjawabnya, pelamar akan membuktikan kemampuannya menghadapi stres dalam melaksanakan tugasnya kelak.

Setelah proses wawancara selesai, maka selanjutnya adalah penerimaan dari para tenaga kerja yang telah lulus dari proses seleksi dan proses wawancara. Dalam penerimaan ini, para tenaga kerja yang diterima adalah para pelamar yang memiliki kualifikasi seperti yang telah diinformasikan dalam proses rekrutmen dan seleksi SDM, dan merupakan tenaga kerja terbaik dari seluruh pelamar yang mendaftarkan diri untuk masuk ke dalam sebuah organisasi tersebut.

Kelanjutan dari proses wawancara dan penerimaan adalah pengangkatan SDM. Pengangkatan SDM memiliki makna yang sama dengan penempatan SDM. Proses pengangkatan atau penempatan SDM ini merupakan proses yang saling terkait dengan kegiatan seleksi SDM. Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan, karena proses pengangkatan atau penempatan SDM merupakan kelanjutan dari proses seleksi SDM yang telah dilakukan pada langkah sebelumnya. Pengangkatan atau penempatan adalah penunjukkan kepada karyawan untuk menduduki atau melakukan pekerjaan baru. Hal tersebut terjadi pada karyawan baru atau pada karyawan lama yang terkena promosi, transfer, atau penurunan jabatan. (Yani, 2012: 74). Dalam pengangkatan atau penempatan SDM berorientasi pada informasi yang dihasilkan dari proses seleksi dan wawancara yang telah dilakukan sebelumnya. Dari hasil tersebut, manajer dapat menempatkan karyawan atau tenaga kerja tersebut di tempat yang sesuai dengan kemampuannya atau yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Menurut Kartasasmita dalam bukunya *Pemberdayaan Masyarakat* menjelaskan bahwasanya pemberdayaan adalah upaya untuk mengembangkan daya itu dengan mendorong, memotivasikan dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya, serta berupaya untuk mengembangkannya. Pemberdayaan SDM adalah memberdayakan manusia melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang dan tanggung jawab, dalam rangka melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Dalam sebuah organisasi SDM memiliki keterkaitan yang sangat signifikan dalam keberhasilan sebuah organisasi, jika dalam pemberdayaan itu tidak dapat berjalan dengan baik, atau tidak terlaksanakan, maka itu akan berdampak pada kinerja pekerja yang buruk, yang pada akhirnya akan berdampak pada kemunduran sebuah organisasi tersebut. Olehkarenanya pemberdayaan SDM sangat penting sekali untuk dilaksanakan. Pemberdayaan ini dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan, dan dapat juga dengan memberikan kewenangan atau jabatan yang jelas.

Aktivitas yang dilakukan dalam pemberdayaan sumber daya manusia agar terjadi pembinaan dan pengembangan bahkan peningkatan kualitas kerja pegawai maka sangat urgen untuk dilakukan dengan cara memberikan motivasi, pengakuan SDM, pendelegasian tugas dan produktivitas SDM.

Pemberdayaan sumber daya manusia yang dilaksanakan dalam organisasi. Setelah tenaga kerja atau karyawan diterima dan diangkat pada suatu posisi di dalam organisasi maka selanjutnya adalah melakukan pemberdayaan terhadap karyawan atau tenaga kerja tersebut. Dalam upaya peningkatan hasil kinerja organisasi. Hal utama yang harus diperhatikan adalah peningkatan kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut. Karena sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting di dalam sebuah organisasi. Peningkatan kinerja sumber daya manusia pada organisasi dapat dilakukan dengan melakukan serangkaian proses yang dapat kita sebut dengan pemberdayaan sumber daya manusia. Pemberdayaan manusia merupakan suatu kegiatan atau usaha untuk lebih memberdayakan daya manusia melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan (*competency*) kepercayaan (*confidence*) wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan (*activities*) organisasi untuk meningkatkan kinerja (*performance*) sebagaimana diharapkan. Dari pengertian tersebut dapat kita simpulkan bahwa pemberdayaan SDM merupakan kegiatan yang memfokuskan pada peningkatan kinerja para karyawan di dalam sebuah organisasi dengan melakukan serangkaian

metode dan hal-hal yang berkaitan dengan pemberdayaan SDM dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja dan hasil dari organisasi.

Motivasi SDM, merupakan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan. (Gomes, 2003: 178). Seorang manajer dalam memberdayakan SDM dapat melakukan kegiatan motivasi untuk memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan dari organisasi. Dengan memberikan motivasi yang sesuai dengan kebutuhan para tenaga kerja, maka dapat dipastikan bahwa tenaga kerja akan menadapatkan kepuasan yang akan merdampak pada peningkatan kinerja mereka. Dengan meningkatnya kinerja mereka, maka pencapaian tujuan dari organisasi dengan mudah akan dicapai.

Di dalam Pemberdayaan SDM, pemberian motivasi (pemotivasian) bertujuan untuk mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan. (Malayu: 2007). Pemotivasian dilakukan sebagai cara untuk mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya demi mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerjayang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya pemotivasian karyawan dalam bekerja karena pimpinan tidak hanya mengetahui SDM nya tetapi juga memahami hal-hal yang dapat meningkatkan atau memperlemah motivasi. Diantaranya memperhatikan kebutuhan pribadi sebagai manusia, kebutuhan yang melekat dalam situasi kerja, sistem manajemen dan sosial.

Menurut Chung & Megginson dalam Gomes (2003: 177) merumuskan bahwa motivasi itu sebagai prilaku yang ditunjukkan kepada sasaran, dengan kata lain, dalam hal ini seorang pemimpin atau manajerlah yang memberikan motivasi berupa dorongan yang akan menambah kreatifitas dan skill pekerja, sehingga nantinya akan berdampak pada kinerja yang baik bagi si pekerja. Dalam hal ini, pemotivasian SDM dapat dilakukan dengan beberapa hal, yakni:

1. Partisipasi SDM.

Dalam sebuah organisasi keikut sertaan harus diberikan kepada seorang karyawan, bisa dengan memberikan ia tugas, pekerjaan sampingan, dan memerintahkan ia untuk ikut dalam rapat-rapat keorganisasian, yang dengan itu, maka ia akan medapatkan motivasi untuk lebih baik lagi dalam bekerja. Aktivitas lain yang juga perlu dilakukan adalah diadakannya partisipasi

SDM, partisipasi SDM ini lebih ditujukan saat melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi, komunikasi adalah proses penyampaian/penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung/tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa nonverbal. (Usman, 2008: 389) seorang manajer dalam pekerjaannya harus menguasai komunikasi baik komunikasi edukatif, maksud dari komunikasi ini ialah diberitahu hasilnya, perubahan dan kemajuan yang dicapai.

2. Komunikasi edukasi.

Komunikasi memiliki arti membagi sesuatu dengan seseorang, membicarakan sesuatu dengan seseorang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan dan berteman. (Saefullah, 2012: 177). Dari pengertian diatas, maka dapat kita simpulkan bahwasannya dalam memotivasi seseorang, hendaknya mengadakan komunikasi yang baik, agar apa yang dimaksud seseorang, dapat dipahami seseorang yang lain.

3. Pengakuan SDM.

Dalam hal ini, seorang karyawan yang telah bekerja dalam sebuah keorganisasian, maka ia harus kita akui sebagai pekerja kita, agar semangat yang ia miliki dapat termotivasi, dengan pengakuan yang kita berikan kepadanya ketika semua itu diketahui oleh karyawan lainnya. **Pengakuan SDM**, Dalam keorganisasian, maka ia harus kita akui sebagai pekerja kita, agar semangat yang ia miliki dapat termotivasi, dengan pengakuan yang kita berikan kepadanya ketika semua itu diketahui oleh karyawan lainnya. Selanjutnya pengakuan SDM, pengakuan SDM dimaksudkan memberikan penghargaan atas kinerja yang dihasilkan, sehingga mereka terdorong untuk lebih kerja keras. Misalnya saja jika kepala sekolah menyadari kehausan pegawai/guru akan penghargaan, mereka akan menggunakan cara yang tepat untuk menghargai dengan sikap tulus dan manipulatif.

4. Pendelegasian tugas.

Pendelegasian adalah pembagian tugas yang melibatkan orang lain dimana tanggungjawab pekerjaan itu tetap dipihak yg mendelegasikan tugas tersebut. Singkatnya pendelegasian adalah pembagian pekerjaan demi tercapainya efisiensi dan efektifitas suatu perusahaan. Pendelegasian ini sangat perlu dilakukan, mengingat bahwa pemimpin tidaklah mungkin melakukan semua urusan yang berkaitan. Pendelegasian ini juga adalah salah satu motivasi kepada pekerja, yakni dengan memberikan tanggungjawab terhadapnya, sehingga dengan tanggungjawab yang ia pikul (pekerja) maka ia akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. sehingga dengan upaya tersebut

seorang tenaga kerja akan merasa percaya diri ketika diberikan sebuah tugas yang dipercayakan kepadanya untuk diselesaikan. Seorang manajer tidaklah mungkin mengerjakan seluruh kegiatan organisasi dengan sendiri tanpa bantuan orang lain. Oleh karenanya, diperlukanlah pendelegasian tugas untuk memberikan wewenang kepada bawahan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Dengan demikian bawahan akan merasa bahwa dirinya dibutuhkan dan dipercayai oleh manajer sehingga ia akan merasa percaya diri dan bersemangat dalam mengerjakan tugas.

Seorang pemimpin/ manajer juga harus dalam beberapa situasi memberikan/ mendelegasikan sebagian tanggung jawabnya kepada bawahan yang mampu dan mau mengembannya. Dengan cara ini pegawai merasa dipercaya dan diberdayakan. Pendelegasian adalah kemampuan yang bisa dan harus dikembangkan. (Amos, 2002: 19). Pendelegasian, jika dilakukan dengan benar, merupakan alat paling efektif yang kita punyai. Pendelegasian akan memberikan kita waktu untuk mengerjakan hal lain dan memotivasi serta mengembangkan orang lain.

Produktivitas SDM, merupakan kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum. Dimana untuk menghasilkan suatu kinerja yang lebih banyak dan baik dari biasanya perlu sekali diadakannya, partisipasi karyawan sebagai rasa keterkaitannya kepada organisasi, komunikasi sebagai sarana untuk mengetahui informasi, dan pendelegasian yang diberikan sehingga ia memiliki tanggungjawab. Jika semua ini terlaksana, maka produktivitas kinerja akan terwujud, dan semua ini berangkat dari motivasi atasan kepada bawahan. Dengan semua konsep yang diatas jika dilakukan dengan baik, maka akan dapat dicapai produktivitas kerja. Menurut Khusyanto, produktivitas ialah nisabah atau rasio antara hasil kegiatan (*output*) dengan segala pengorbanan (*input*) untuk mewujudkan hasil atas masukan tersebut. (khusyanto, 1994) Dampak dari produktifitas SDM yakni : a) motivasi kerja tinggi, b) budaya kerja tinggi, c) kompensasi yang sesuai, dan d) adanya proteksi.

3. Pengawasan Sumber Daya Manusia

Pengawasan adalah penilaian dan pengarahan kebijakan jalannya perusahaan. Fungsi pengawasan adalah mencegah penyebab timbulnya hambatan-hambatan yang mengganggu pencaaian tujuan/ misi organisasi. (Sudiyono, 2004: 68). Pengawasan ini dapat dilihat dari kinerja supervisi SDM yang bertugas mengarahkan, membina, menunjukkan keteladan (perlakuan orang lain sebagaimana anda ingin mereka memperlakukan anda) dan bersikap rasional. Karena hal ini mempengaruhi beberapa hal diantaranya kepuasan kerja. Disamping itu, keterlibatan

seseorang juga sangat dipengaruhi karena apa? Misalnya derajat; sejauh mana seseorang memihak kepada pekerjaannya, partisipasi aktif dalam bekerja dan menganggap kinerjanya penting bagi harga diri. Hal ini berkembang/berdampak pada komitmen organisasi, di mana akan terlihat keberpihakan terhadap organisasi, komitmen terhadap pencapaian tujuan, sikap terhadap pekerjaan, serta dimilikinya kepuasan dan keterlibatan kerja, maka anggota tersebut akan memiliki komitmen organisasi. Seorang manajer dalam pengawasan SDM harus tahu dulu apa yang harus ia lakukan untuk pencapaian tujuan. Misalnya dengan pendisiplinan SDM dapat dilaksanakan dengan beberapa hal : teguran lisan, kejelasan aturan main, peringatan tulisan, melapor kepegawaiaan, dan pemecahan masalah.

Pada dimensi lain perlu juga dipahami bahwa ketika suatu pekerjaan sudah dimulai oleh seseorang pegawai atau bawahan yang telah ditempatkan sebelumnya pada waktu penerimaan pekerjaan. Maka selanjutnya dilakukanlah pengawasan terhadap kinerja bawahan tersebut ialah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, mengadakan koreksi terhadap apa yang telah dilakukan oleh bawahan sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan sebelumnya atau disebut dengan pengawassan. Dalam tindakan pengawasan ini tentunya memiliki teknik tersendiri yang di mana tekninya yaitu diantaranya dengan melibatkan diri untuk berkerja sama dengan bawahan, sehingga tahu secara jelas bagaimana sebenarnya kinerja bawahannya itu, dengan begitu manager juga tahu mana yang perlu dikoreksi dan diperbaiki kinerjanya. Maka setelah dinilai, dikoreksi, dan di perbaiki, maka manager juga akan merasakan kepuasan terhadap kinerja bawahannya tersebut. Dalam hal pengawasan ada 2 hal yang perlu untuk diadakan pengawasan, antara lain adalah:

1) Kepuasan kerja SDM.

Menurut (Stoner,Freeman,&Gilbert,1995) Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Dalam pengawasan inilah apa yang telah direncanakan sebelumnya diawasi.

Kepuasan kerja SDM ialah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. (Fathoni, 2006: 174). Kepuasan kerja biasanya diketahui berdasarkan hasil penyeldikan terhadap pegawai. Kepuasan merupakan suatu konsep yang multifacet (banyak dimensi). Suatu kesimpulan menyeluruh tentang kepuasan hanya akan menyembunyikan pertimbangan subyektif dari pegawai mengenai kepuasannya sehubungan dengan gaji, keselamatan kerja, supervisi, relasi-relasi antar perorangan dalam kerja, peluang-peluang di masa yang akan

datang, dan pekerjaan itu sendiri. Sementara itu kepuasan kerja dari pegawai itu sendiri mungkin mempengaruhi kehadirannya para pekerja, dan keinginan untuk ganti pekerjaan juga bisa mempengaruhi kesediaan untuk bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, orang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja, rasa puas dan tidak puas akan mempengaruhi keterlibatan anggota dalam pencapaian tujuan.

2) Keterlibatan kerja SDM

Hal lain yang perlu diadakan dalam pengawasan adalah, keterlibatan kerja SDM, dalam organisasi seorang manajer haruslah melibatkan pekerja dalam hal-hal yang perlu untuk dilibatkan, agar terjadinya produktivitas akan kinerja karyawan yang telah dijelaskan diatas sebelumnya.

a. Komitmen organisasi

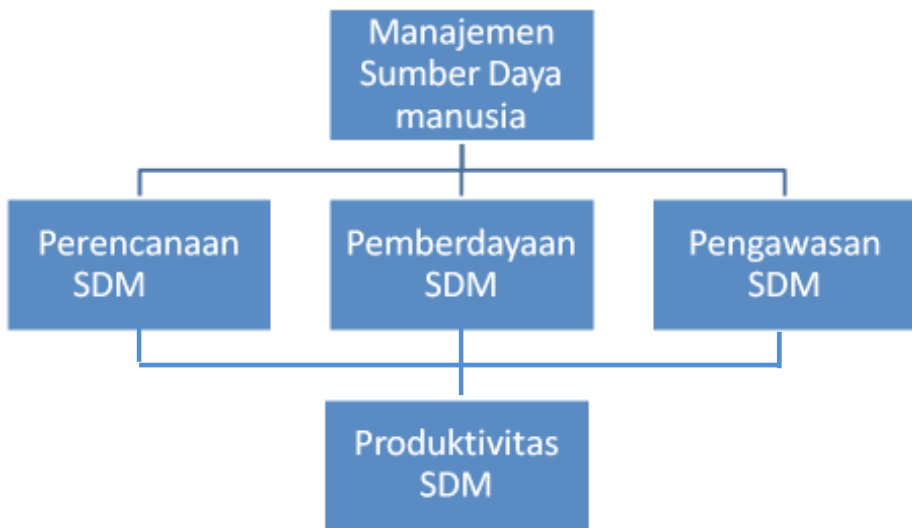
Komitmen dalam organisasi sangat dibutuhkan dalam organisasi, yang berguna untuk mempertahankan kualitas organisasi tersebut. Tanpa adanya komitmen dalam sebuah organisasi, maka organisasi tersebut akan mengalami kebingungan dalam menjalankan rencana yang mereka rencanakan pada awalnya. Menurut Meyer dan Allen (1991) merumuskan definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

b. Disiplin SDM

Hubungan antara para pekerja dengan organisasi tempat kerjanya merupakan sesuatu yang dinamis. Hubungan tersebut senantiasa berubah karena masing-masing pihak menyesuaikan harapan-harapannya dengan yang lain, dan kontribusi-kontribusi yang ingin diberikannya kepada yang lain sebagai gantinya. Semua ini terjadi secara informal. Pada level formal terdapat dua proses yang ditetapkan untuk pemakaian oleh organisasi dan pekerja jika setiap pihak merasa bahwa harapan-harapan mengenai yang lain telah dilanggar secara besar-besaran. Tindakan disiplin dipakai oleh organisasi untuk menghukum para pekerja karena pelanggaran atas aturan-aturan kerja atau harapan-harapan organisasi. tindakan disiplin adalah pengurangan yang dipaksakan oleh majikan terhadap imbalan yang diberikan oleh organisasi karena adanya suatu kasus tertentu. Dalam hal ini, ada yang harus diperhatikan, antara lain:

- Kejelasan aturan main: yakni harus transparan bagaimana aturan yang akan dijalankan, dan disepakati, sehingga karyawan dapat mematuhi, dan tidak melanggarnya. Menjelaskan peraturan sekolah dan berusaha agar setiap pegawai/guru memahaminya. Termasuk jika ada perubahan peraturan. sanksi yang akan dijatuhkan kepada mereka yang melakukan pelanggaran.
- Teguran lisan,
Teguran lisan dilakukan dengan cara tidak membuat pelanggar disiplin merasa terluka dan menyimpan dendam. Teguran berkenaan dengan tanggung-jawab profesional guru dan harus dilakukan di kantor kepala sekolah bukan dihadapan orang lain.
Teguran lisan dimana jika adanya kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, maka teguran yang pertama itu adalah, berikan peringatan kepadanya, agar tidak terjadinya kembali kesalahan tersebut.
- Peringatan tulisan ini dilakukan jika teguran lisan tidak menghasilkan perubahan apapun, maka kepala sekolah dapat menyampaikan peringatan tulisan, salinan surat ini disimpan dalam dokumentasi kepegawaian yang bersangkutan.
- Melaporkan kepegawaian. Dilakukan jika dua prosedur di atas juga tidak membuat perubahan. Jika pelanggaran serius dapat segera diberhentikan. Misalnya menggelapkan uang sekolah, melakukan pelecehan seksual terhadap peserta didik dll.
- Pemecahan masalah, dimana seorang manajer personalia hendaknya memiliki pemecahan masalah bagi masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh karyawan tersebut, dalam hal ini konteks komunikasilah yang sangat dibutuhkan.

Berdasarkan uraian rangkaian kerja dalam manajemen sumber daya manusia sebagai dideskripsikan di atas, secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut:



Penutup

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia terdapat tiga hal pokok yang sangat penting untuk diperhatikan, yaitu, perencanaan SDM, dalam perencanaan ini yang dilakukan adalah memahami konsep dasar manusia, analisis kebutuhan SDM, iklan kebutuhan SDM, seleksi SDM yang dilakukan melalui wawancara dan penerimaan kemudian pengangkatan SDM. Dalam pemberdayaan SDM yang dilakukan adalah pemotivasian yakni kegiatan yang berbentuk partisipasi, komunikasi, pengakuan dan pendelegasian tugas. Terakhir yang dilakukan dalam kegiatan pemberdayaan SDM adalah produktivitas SDM. Pengawasan SDM, kegiatan yang dilakukan pada bagian tersebut adalah mengupayakan terwujudnya kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi dan pendisiplinan SDM melalui teguran lisan, kejelasan aturan main, peringatan tulisan, melapor kepegawaian, dan Pemecahan masalah. Ketiga hal pokok ini menjadi inti dari pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pada organisasi atau perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman Fathoni, (2006) *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- B. Khusyanto, (1994) *Meningkatkan Efektifitas Karyawan*, Jakarta :Pustaka Binaman Pressindo.
- Faustino Cardoso Gomes, (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: andi offset.
- Husaini Usman, (2008) *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Julie-Ann Amos, (2002) *Delegating : Berikan Tugas Yang Tepat Kepada Orang Yang Tepat*, Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Malayu S.P hasibuan,(2007) *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- M. Yani, (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Randal S. Schulder, (1987) *Personnel and Human Resources Management*. New York
- Saefullah, (2012) *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia.
- Sondang P Siagian, (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudiyono, (2004) *Manajemen Pendidikan Tinggi*, Jakarta : Rinieka Cipta.
- Wayne F. Casio & Ellias M. Awad.(1991) *Human Resources Management, an Information System Approach*. Virginia

PERAN DAN FUNGSI STRATEGIS PENGAWAS DALAM MENUMBUHKAN SEMANGAT KERJASAMA WARGA SEKOLAH

Dr. Candra Wijaya, M. Pd

A. Pendahuluan

Pengawas satuan pendidikan memiliki peran dan fungsi strategis dalam mendorong kemajuan sekolah-sekolah yang menjadi binaannya. Dengan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, mereka dapat memberikan inspirasi dan mendorong para kepala sekolah, guru serta tenaga kependidikan lainnya untuk terus mengembangkan profesionalisme dan meningkatkan kinerja mereka. Bagi kepala sekolah, pengawas layaknya mitra tempat berbagi serta konsultan tempat meminta saran dan pendapat dalam pengelolaan sekolah. Sementara itu bagi guru, pengawas selayaknya menjadi “gurunya guru” dalam memecahkan problema dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Untuk dapat menjalankan peran dan fungsi tersebut, Pengawas dituntut memiliki kompetensi sosial, khususnya dalam menjalin kerja sama dengan para kepala sekolah, guru dan *stakeholder* lainnya. Hal ini karena dalam bekerja pengawas mesti bertemu banyak orang dengan berbagai latar belakang, kondisi serta persoalan yang dihadapi. Mereka juga harus mampu bekerja sama baik dengan individu maupun kelompok.

Untuk membina kemampuan bekerjasama, dalam tulisan ini akan dibahas tentang pengertian, kedudukan dan manfaat bekerjasama; menumbuhkan kerjasama di lingkungan sekolah, pemberdayaan sekolah melalui kerjasama, peranan pengawas dalam penguatan kerjasama eksternal, dan kerjasama untuk peningkatan mutu pendidikan

B. Kedudukan dan Fungsi Kerjasama

Kerja sama merupakan salah satu fitrah manusia sebagai makhluk sosial. Kerja sama memiliki dimensi yang sangat luas dalam kehidupan manusia, baik terkait tujuan positif maupun negatif. Dalam hal apa, bagaimana, kapan dan di mana seseorang harus bekerjasama dengan orang lain tergantung pada kompleksitas dan tingkat kemajuan peradaban orang tersebut. Semakin modern

seseorang, maka ia akan semakin banyak bekerja sama dengan orang lain, bahkan seakan tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu tentunya dengan bantuan perangkat teknologi yang modern pula.

Bentuk kerjasama dapat dijumpai pada semua kelompok orang dan usia. Sejak masa kanak-kanak, kebiasaan bekerjasama sudah diajarkan di dalam kehidupan keluarga. Setelah dewasa, kerjasama akan semakin berkembang dengan banyak orang untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidupnya. Pada taraf ini, kerjasama tidak hanya didasarkan hubungan kekeluargaan, tetapi semakin kompleks. Dasar utama dalam kerja sama ini adalah keahlian, di mana masing-masing orang yang memiliki keahlian berbeda, bekerja bersama menjadi satu kelompok/tim dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Kerja sama tersebut adakalanya harus dilakukan dengan orang yang sama sekali belum dikenal, dan begitu berjumpa langsung harus bekerja bersama dalam sebuah kelompok. Oleh karena itu selain keahlian juga dibutuhkan kemampuan penyesuaian diri dalam setiap lingkungan atau bersama segala mitra yang dijumpai.

Dari sudut pandang sosiologis, pelaksanaan kerjasama antar kelompok masyarakat ada tiga bentuk (Soekanto, 1986: 60-63) yaitu: (a) *bargaining* yaitu kerjasama antara orang per orang dan atau antarkelompok untuk mencapai tujuan tertentu dengan suatu perjanjian saling menukar barang, jasa, kekuasaan, atau jabatan tertentu, (b) *cooptation* yaitu kerjasama dengan cara rela menerima unsur-unsur baru dari pihak lain dalam organisasi sebagai salah satu cara untuk menghindari terjadinya keguncangan stabilitas organisasi, dan (c) *coalition* yaitu kerjasama antara dua organisasi atau lebih yang mempunyai tujuan yang sama. Di antara organisasi yang berkoalisi memiliki batas-batas tertentu dalam kerjasama sehingga jati diri dari masing-masing organisasi yang berkoalisi masih ada. Bentuk-bentuk kerjasama di atas biasanya terjadi dalam dunia politik.

Selain pandangan sosiologis, kerjasama dapat pula dilihat dari sudut manajemen yaitu dimaknai dengan istilah *collaboration*. Makna ini sering digunakan dalam terminologi manajemen pemberdayaan staf yaitu satu kerjasama antara manajer dengan staf dalam mengelola organisasi. Dalam manajemen pemberdayaan, staf bukan dianggap sebagai bawahan tetapi dianggap mitra kerja dalam usaha organisasi (Stewart, 1998; 88).

Kerjasama (*collaboration*) dalam pandangan Stewart merupakan bagian dari kecakapan “manajemen baru” yang belum nampak pada manajemen tradisional. Dalam manajemen tradisional terdapat tujuh kecakapan/ proses kegiatan manajerial yaitu perencanaan (*planning*), komunikasi (*communicating*), koordinasi (*coordinating*), memotivasi (*motivating*), pengendalian (*controlling*), mengarahkan (*directing*), dan memimpin (*leading*).

Adalah tidak dapat dipungkiri bahwa kecakapan-kecakapan di atas seperti merencanakan, mengkomunikasikan, mengkoordinasikan, dan memotivasi perlu dikuasai oleh seorang manajer. Namun demikian, untuk kecakapan yang ketiga terakhir yaitu mengendalikan, mengarahkan, dan memimpin dianggap “sudah tidak efektif lagi”. Menurut Stewart perlu seperangkat kecakapan baru yang perlu dikuasai oleh manajer era baru yaitu harus mampu membuat mampu (*enabling*), mempermudah (*facilitating*), berkonsultasi (*consulting*), bekerjasama (*collaborating*), membimbing (*mentoring*), dan mendukung (*supporting*).

Dalam bersosialisasi dan berorganisasi, bekerjasama memiliki kedudukan yang sentral karena esensi dari kehidupan sosial dan berorganisasi adalah kesepakatan bekerjasama. Tidak ada organisasi tanpa kerjasama. Bahkan dalam pemberdayaan organisasi, kerjasama adalah tujuan akhir dari setiap program pemberdayaan. Manajer akan ditakar keberhasilannya dari seberapa mampu ia menciptakan kerjasama di dalam organisasi (*intern*), dan menjalin kerja sama dengan pihak-pihak di luar organisasi (*ekstern*).

Prinsip-prinsip organisasi yang selama ini dikembangkan, hakikatnya merupakan perwujudan bentuk kerja sama yang dilembagakan, di mana setiap orang dalam organisasi tersebut mengakui dan tunduk terhadap organisasi. Prinsip-prinsip tersebut tentunya merupakan hasil penelaahan yang lama dan mendalam tentang interaksi manusia dalam organisasi, sehingga dinyatakan sebagai sesuatu yang hampir niscaya keberadaannya, yaitu:

1. Adanya pembagian kerja (*division of work*). Pembagian kerja atau penempatan karyawan, secara normatif harus menggunakan prinsip *the right man on the right place*. Paling tidak ada dua dasar berpikir mengenai hal ini, yaitu (a) pekerjaan dalam organisasi volume dan/atau ragamnya cukup banyak sehingga tidak bisa ditangani oleh satu atau dua orang saja, dan (b) setiap orang memiliki minat, kecakapan, keahlian atau spesialisasi tertentu.
2. Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*). Dalam tugas pekerjaannya, setiap staf dilengkapi oleh wewenang dalam melakukan pekerjaan tertentu dan setiap wewenang itu melekat suatu pertanggungjawaban. Agar staf dapat menjalankan kewenangan dan memenuhi tanggungjawabnya, perlu diberi peluang untuk saling bekerjasama antar sesama staf dan antara dirinya dengan manajer terkait.
3. Adanya kesatuan perintah (*unity of command*) dan pengarahan (*unity of direction*). Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan yang baik akan memperhatikan prinsip kesatuan perintah pada bidangnya sehingga pelaksanaan kerja dapat dijalankan dengan baik. Karyawan juga harus tahu kepada siapa ia harus bertanggung jawab. Perintah yang datang dari manajer bagian

yang lain kepada seorang karyawan kadangkala bisa mengacaukan kejelasan wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja. Untuk memastikan adanya kesatuan perintah, perlu dijalin komunikasi dan kerjasama. Dalam pelaksanaan kerja, bisa saja terjadi adanya dua perintah yang bertentangan. Untuk keserasian perintah, sekali lagi diperlukan komunikasi, konsensus, dan kerjasama.

4. Adanya ketertiban (*order*) organisasi. Ketertiban dalam organisasi dapat terlaksana dengan aturan yang ketat atau dapat pula karena telah terciptanya budaya kerja yang sangat kuat. Ketertiban dalam suatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh karyawan, baik atasan maupun bawahan mempunyai disiplin yang tinggi dari masing-masing anggota organisasi.
5. Adanya semangat kesatuan (semangat korp). Setiap staf harus memiliki rasa kesatuan, atau senasib sepenanggungan sehingga menimbulkan semangat kerjasama yang baik. Semangat kesatuan akan lahir apabila setiap karyawan mempunyai kesadaran bahwa setiap karyawan sangat berarti bagi karyawan lain. Setiap bagian dibutuhkan oleh bagian lainnya. Manajer yang memiliki kepemimpinan akan mampu melahirkan semangat kesatuan (*esprit de corp*), sedangkan manajer yang suka memaksakan kehendak dengan cara-cara yang kasar akan melahirkan *friction de corp* (perpecahan dalam korp).

Kelima prinsip di atas merupakan perwujudan kerja sama antarindividu, yang telah dibingkai dalam organisasi. Chester I. Barnard mengemukakan bahwa organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih (Djarmiko, 2002; 1). James D. Mooney juga berpendapat bahwa organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama.

Sekolah adalah sebuah organisasi. Di dalam sekolah terdapat struktur organisasi, mulai kepala sekolah, wakil kepala, dewan guru, staf, komite sekolah, dan tentu saja siswa-siswi. Dalam sekolah terdapat kurikulum dan pembelajaran, biaya, sarana, dan hal-hal lain yang harus direncanakan, dilaksanakan, dipimpin, dan diawasi. Semuanya itu bermuara pada hubungan kerja sama atau *human relation*.

Dalam proses pembinaan atau supervisi, pengawas diharapkan dapat menjalin kerjasama yang harmonis dan egaliter yaitu tidak mengedepankan kewenangan yang dimilikinya. Pendekatan otoritas dalam interaksi dengan bawahan di era sekarang ini sudah kurang relevan. Yang lebih mengena adalah pendekatan kolegial, di mana pengawas menempatkan diri sebagai mitra sekolah dalam mencapai kemajuan.

Dewasa ini, kata “perintah, petunjuk dan pengarahan” sudah tidak populer lagi, digantikan oleh kata **pemberdayaan dan pendampingan**. Dalam hal ini kesan kerja sama lebih terasa.

Pengawas harus mengambil posisi sebagai mitra bagi kepala sekolah dan komite sekolah dalam menjalankan tugasnya. Yang dimaksud pemberdayaan sekolah adalah membuat mampu (*enabling*) sekolah dalam menjalankan tugasnya dengan cara memperlancar (*facilitating*), menyediakan waktu dan tenaga untuk berlangsungnya proses konsultasi (*consulting*), membina bekerjasama (*collaborating*), membimbing (*mentoring*), dan mendukung (*supporting*) program positif sekolah.

C. Menumbuhkan Semangat Kerjasama di Lingkungan Sekolah

Di dalam sekolah, terdapat sejumlah orang yang bekerja pada posisi dan peran masing-masing. Dari sudut pandang ini, sekolah adalah sebuah tim kerja (*team work*). Kekuatan apakah yang mempengaruhi kuat tidaknya sebuah organisasi/tim?. Salah satu faktor penentunya adalah komitmen dari para anggota organisasi

Komitmen dapat diartikan sebagai (a) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; (b) kesediaan untuk bekerja dan menjadi bagian dari organisasi; dan (c) bersungguh-sungguh untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Di dalam memahami komitmen, terdapat tiga pendekatan. Pertama adalah komitmen sebagai dorongan pribadi (yang tulus), memiliki tiga elemen kunci, yaitu: *continuance* (perhitungan untung-rugi), *cohesion* (*relationship-oriented*) dan *control*. (kepatuhan terhadap norma). Kedua, komitmen sebagai hasil interaksi antara individu dengan organisasi. Ketiga, komitmen ditumbuhkan oleh organisasi melalui kemampuannya memperhatikan pekerja.

Komitmen seorang anggota terhadap organisasi dipengaruhi berbagai variabel, yaitu:

1. **Personal characteristics**, meliputi jenis kelamin usia, pendidikan, *tenure* (kemapanan status pekerjaan), motivasi berprestasi, dan kompetensi, dan keberagaman)
2. **Role-related characteristics**: berkaitan dengan ruang lingkup pekerjaan, tantangan, konflik peranan, dan pertentangan peran.
3. **Work experiences** berkaitan dengan (*dependabilitas* organisasi, *personal importance*, pemenuhan harapan, sikap yang positif, dan gaya kepemimpinan.
4. **Strucutral characteristics** terkait dengan formalisasi, dependensi fungsional, desentralisasi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Dalam pandangan Etzioni (1961), komitmen berkaitan dengan dua hal, yaitu (a) orientasi pekerja terhadap organisasinya (dalam arti keterlibatannya), meliputi: *alienative*, *calculative* dan *moral*, dan (b) *power* yang digunakan oleh organisasi terhadap pekerja, berupa: *coercive* (hukuman); *remunerative* (memberikan imbalan), dan *normatif*. Komitmen ideal yang diharapkan adalah “*normative compliance*”, yaitu kepatuhan yang didasarkan atas kesadaran normatif, bukan kalkulatif apalagi takut terhadap hukuman. Hal ini digambarkan pada gambar 2.1

JENIS KETERLIBATAN		<i>Alienative</i>	<i>Calculative</i>	<i>Moral</i>
JENIS KEKUASAAN	<i>Coercive</i>	1 <i>Coercive Compliance</i>	2	3
	<i>Remunerative</i>	4	5 <i>Utilitarian Compliance</i>	6
	<i>Normative</i>	7	8	9 <i>Normative Compliance</i>

Gambar 2.1. Hubungan Kerelaan (*Compliance Relationships*)

Diadaptasi dari McPherson, R.B, Crowson, R.L, & Pitner, N.J. 1986. ***Managing Uncertainty: Administrative Theory and Practice in Education***. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Pub. Co. p. 150

Dari gambar di atas dapat dijelaskan, bahwa kerelaan seorang anggota organisasi untuk bekerja (bersungguh-sungguh) terhadap organisasinya dipengaruhi oleh dua dimensi, yaitu bagaimana keterlibatan yang dia rasakan atau kehendaki, dan bagaimana kekuasaan (*power*) organisasi yang membuat dia “tunduk” terhadap organisasi. Keterlibatan seseorang dalam organisasi, dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu (a) *alienative*, maksudnya walau pun ia terlibat, namun ia merasa terkucil/terpinggirkan atau tidak menyatu, (b) *calculative*, yaitu keterlibatan yang didasarkan pada perhitungan (untung rugi), selagi menguntungkan ia akan terlibat, dan bila tidak ia pun tidak perlu terlibat, (c) *moral*, yaitu keterlibatan karena panggilan moral atau nilai-nilai yang diyakininya.

Sisi kedua adalah bagaimana kekuasaan yang digunakan organisasi untuk membuat anggotanya tunduk dan patuh. Terdapat tiga macam kekuasaan, yaitu (a) hukuman, maksudnya anggota patuh karena takut akan hukuman, (b) imbalan, yaitu bila anggota patuh karena mendapat imbalan, dan (c) normatif, yaitu bila anggota patuh karena kesadaran akan nilai-nilai yang dibangun oleh organisasi.

Pertemuan kedua dimensi tersebut akan menghasilkan komitmen seorang anggota terhadap organisasi. Komitmen yang ideal, adalah apabila seorang anggota merasa harus terlibat secara moral, sebaliknya organisasi bukan menggunakan hukuman atau imbalan untuk membuat anggota patuh tetapi menggunakan pendekatan normatif.

Selanjutnya terbentuknya komitmen pada pribadi seorang anggota organisasi melalui tiga tahapan sebagai berikut. *Tahap pertama*, masa *basic training and initiation*, merupakan masa pengembangan sikap seseorang terhadap organisasi, berlangsung selama tahun pertama. *Tahap kedua*, berlangsung tahun kedua sampai keempat, dimana seorang pekerja menunjukkan kinerjanya untuk mendapatkan citra tentang pribadi (*self image*) dan nilai kehadirannya dalam organisasi (*personal importance*). *Tahap ketiga*, berlangsung mulai tahun kelima dan seterusnya (*outcome*) berupa sikap kelompok terhadap organisasi, realisasi harapan, dan internalisasi komitmen terhadap norma-norma kerja.

Selanjutnya setelah komitmen masing-masing anggota bisa dibangun, maka perlu ditumbuhkan semangat kerjasama di lingkungan sekolah. Michael Maginn (2004), mengemukakan cara menumbuhkan semangat kerjasama di lingkungan sekolah sebagai berikut.

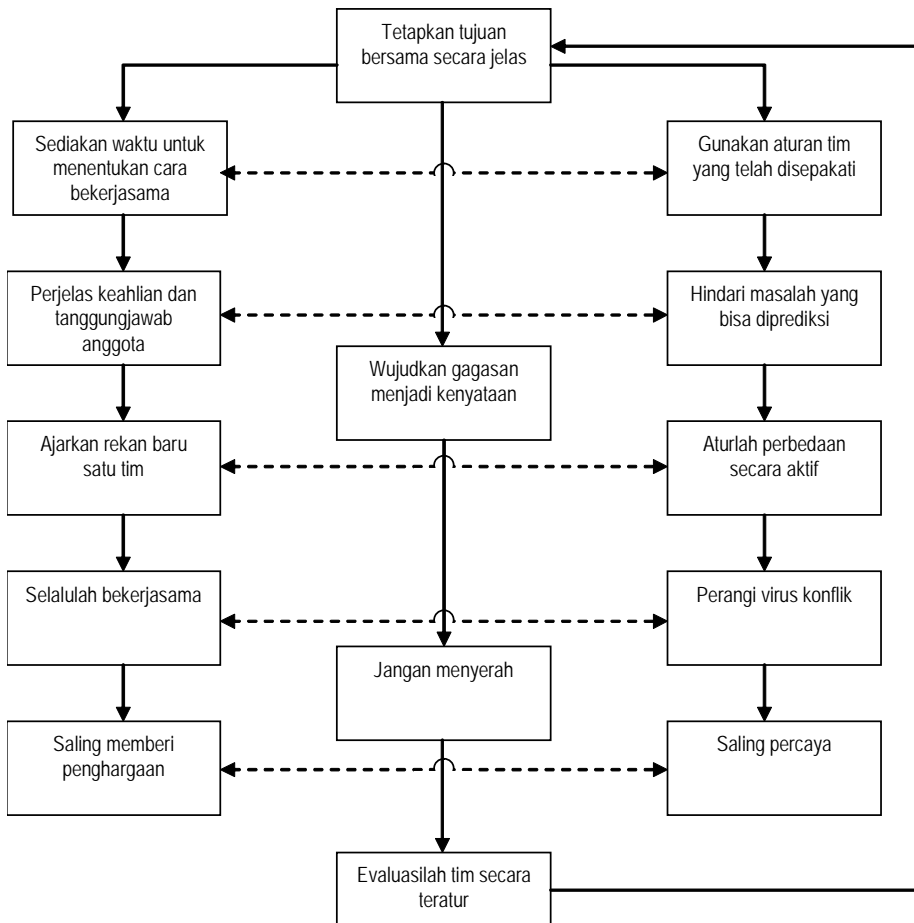
1. *Tentukan tujuan bersama dengan jelas*. Sebuah tim bagaikan sebuah kapal yang berlayar di lautan luas. Jika tim tidak memiliki tujuan atau arah yang jelas, tim tidak akan menghasilkan apa-apa. Tujuan merupakan pernyataan apa yang harus diraih oleh tim, dan memberikan daya memotivasi setiap anggota untuk bekerja. Contohnya, sekolah yang telah merumuskan visi dan misi sekolah hendaknya menjadi tujuan bersama. Selain mengetahui tujuan bersama, masing-masing bagian seharusnya mengetahui tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan bersama tersebut.
2. *Perjelas keahlian dan tanggung jawab anggota*. Setiap anggota tim harus menjadi pemain di dalam tim. Masing-masing bertanggung jawab terhadap suatu bidang atau jenis pekerjaan/tugas. Di lingkungan sekolah, para guru selain melaksanakan proses pembelajaran biasanya diberikan tugas-tugas tambahan, seperti menjadi wali kelas, mengelola laboratorium, koperasi,

dan lain-lain. Agar terbentuk kerja sama yang baik, maka pemberian tugas tambahan tersebut harus didasarkan pada keahlian mereka masing-masing.

3. *Sediakan waktu untuk menentukan cara bekerjasama.* Meskipun setiap orang telah menyadari bahwa tujuan hanya bisa dicapai melalui kerja sama, namun bagaimana kerja sama itu harus dilakukan perlu adanya pedoman. Pedoman tersebut sebaiknya merupakan kesepakatan semua pihak yang terlibat. Pedoman dapat dituangkan secara tertulis atau sekedar sebagai konvensi.
4. *Hindari masalah yang bisa diprediksi.* Artinya mengantisipasi masalah yang bisa terjadi. Seorang pemimpin yang baik harus dapat mengarahkan anak buahnya untuk mengantisipasi masalah yang akan muncul, bukan sekedar menyelesaikan masalah. Dengan mengantisipasi, apa lagi kalau dapat mengenali sumber-sumber masalah, maka organisasi tidak akan disibukkan kemunculan masalah yang silih berganti harus ditangani.
5. *Gunakan konstitusi atau aturan tim yang telah disepakati bersama.* Peraturan tim akan banyak membantu mengendalikan tim dalam menyelesaikan pekerjaannya dan menyediakan petunjuk ketika ada hal yang salah. Selain itu perlu juga ada konsensus tim dalam mengerjakan satu pekerjaan..
6. *Ajarkan rekan baru satu tim* agar anggota baru mengetahui bagaimana tim beroperasi dan bagaimana perilaku antaranggota tim berinteraksi. Yang dibutuhkan anggota tim adalah gambaran jelas tentang cara kerja, norma, dan nilai-nilai tim. Di lingkungan sekolah ada guru baru atau guru pindahan dari sekolah lain, sebagai anggota baru yang baru perlu “diajari” bagaimana bekerja di lingkungan tim kerja di sekolah. Suatu sekolah terkadang sudah memiliki budaya saling pengertian, tanpa ada perintah setiap guru mengambil inisiatif untuk menegur siswa jika tidak disiplin. Cara kerja ini mungkin belum diketahui oleh guru baru sehingga perlu disampaikan agar tim sekolah tetap solid dan kehadiran guru baru tidak merusak sistem.
7. *Selalulah bekerjasama,* caranya dengan membuka pintu gagasan orang lain. Tim seharusnya menciptakan lingkungan yang terbuka dengan gagasan setiap anggota. Misalnya sekolah sedang menghadapi masalah keamanan dan ketertiban, sebaiknya dibicarakan secara bersama-sama sehingga kerjasama tim dapat berfungsi dengan baik.
8. *Wujudkan gagasan menjadi kenyataan.* Caranya dengan menggali atau memacu kreativitas tim dan mewujudkan menjadi suatu kenyataan. Di sekolah banyak sekali gagasan yang kreatif, karena itu usahakan untuk diwujudkan agar tim bersemangat untuk meraih tujuan. Dalam menggali gagasan perlu mencari kesamaan pandangan.

9. *Aturlah perbedaan secara aktif.* Perbedaan pandangan atau bahkan konflik adalah hal yang biasa terjadi di sebuah lembaga atau organisasi. Organisasi yang baik dapat memanfaatkan perbedaan dan mengarahkannya sebagai kekuatan untuk memecahkan masalah. Cara yang paling baik adalah mengadaptasi perbedaan menjadi bagian konsensus yang produktif.
10. *Perangi virus konflik*, dan jangan sekali-kali “memproduksi” konflik. Di sekolah terkadang ada saja sumber konflik misalnya pembagian tugas yang tidak merata ada yang terlalu berat tetapi ada juga yang sangat ringan. Ini sumber konflik dan perlu dicegah agar tidak meruncing. Konflik dapat melumpuhkan tim kerja jika tidak segera ditangani.
11. *Saling percaya.* Jika kepercayaan antaranggota hilang, sulit bagi tim untuk bekerja bersama. Apalagi terjadi, anggota tim cenderung menjaga jarak, tidak siap berbagi informasi, tidak terbuka dan saling curiga. Situasi ini tidak baik bagi tim. Sumber saling ketidakpercayaan di sekolah biasanya berawal dari kebijakan yang tidak transparan atau konsensus yang dilanggar oleh pihak-pihak tertentu dan kepala sekolah tidak bertindak apapun. Membiarkan situasi yang saling tidak percaya antar-anggota tim dapat memicu konflik.
12. *Saling memberi penghargaan.* Faktor nomor satu yang memotivasi karyawan adalah perasaan bahwa mereka telah berkontribusi terhadap pekerjaan dan prestasi organisasi. Setelah sebuah pekerjaan besar selesai atau ketika pekerjaan yang sulit membuat tim lelah, kumpulkan anggota tim untuk merayakannya. Di sekolah dapat dilakukan sesering mungkin setiap akhir kegiatan besar seperti akhir semester, akhir ujian nasional, dan lain-lain.
13. *Evaluasilah tim secara teratur.* Tim yang efektif akan menyediakan waktu untuk melihat proses dan hasil kerja tim. Setiap anggota diminta untuk berpendapat tentang kinerja tim, evaluasi kembali tujuan tim, dan konstitusi tim.
14. *Jangan menyerah.* Terkadang tim menghadapi tugas yang sangat sulit dengan kemungkinan untuk berhasil sangat kecil. Tim bisa menyerah dan mengizinkan kekalahan ketika semua jalan kreativitas dan sumberdaya yang ada telah dipakai. Untuk meningkatkan semangat anggotanya antara lain dengan cara memperjelas mengapa tujuan tertentu menjadi penting dan begitu vital untuk dicapai. Tujuan merupakan sumber energi tim. Setelah itu bangkitkan kreativitas tim yaitu dengan cara menggunakan kerangka fikir dan pendekatan baru terhadap masalah.

Dari empat belas langkah di atas, dapat dirangkum dalam peta konsep seperti gambar di halaman berikut.



Gambar 1. Langkah Pembinaan Kerjasama Tim

D. Pemberdayaan Sekolah melalui Kerjasama

Pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari staf atau pihak yang dibina. Pemberdayaan lebih dari sekedar pendelegasian tugas dan kewenangan tetapi juga pelimpahan proses pengembangan keputusan dan tanggung jawab secara penuh (Stewart, 1998; 22 – 23). Manfaat pemberdayaan selain dapat meningkatkan kinerja juga mendatangkan manfaat lain bagi individu-individu dan organisasi. Manfaatnya bagi individu adalah dapat meningkatkan kecakapan-kecakapan penting pada saat menjalankan tugasnya, dan memberi rasa berprestasi yang lebih besar kepada staf sehingga akan meningkatkan motivasi kerja. Sedangkan manfaat bagi organisasi adalah menambah efektivitas organisasi.

Untuk dapat memberdayakan organisasi/staf yang dibina, seorang pengawas tentu harus memberdayakan diri anda sendiri terlebih dahulu. Ini modal utama agar dalam upaya pemberdayaan lebih efektif. Bagaimana cara memperdayakan diri?. Stewart (1998: 35 -52) dalam bukunya *Empowering People* mengajukan berikut:

1. Periksa keterbatasan kewenangan kita sendiri dan apakah dapat diperluas? Banyak orang begitu saja menganggap dirinya kekurangan dalam kekuasaan dan kewenangannya, tetapi tidak pernah sungguh-sungguh berusaha menemukan di mana sesungguhnya batas-batas itu. Apakah kita pernah membicarakan batas-batas itu dengan atasan kita yang lebih tinggi. Dan bila telah membicarakannya, apakah kita pernah berusaha untuk meminta agar batas-batas kewenangan kita diperluas?. Bahkan mungkin saja, batas-batas kewenangan kita diciptakan oleh pihak-pihak tertentu dan kita menerima saja karena tidak menyadarinya dan kurang wawasan. Dalam proses pemberdayaan sekolah, kewenangan yang diperluas memudahkan untuk berapresiasi dan berinovasi.
2. Memperluas batas kewenangan. Artinya berinisiatif untuk melakukan inovasi, mengambil keputusan dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Memperluas kewenangan tidak berarti melawan aturan yang berlaku tetapi sedikit lebih berani untuk mengambil langkah pertama. Dalam mengambil langkah tentu saja perlu perencanaan dan sedikit pemikiran agar kita dapat mempertanggungjawabkan tindakan kita di kemudian hari.
3. Lakukan “dialog batin” yaitu secara terus menerus. Dalam dialog batin ditanyakan kepada diri sendiri, apa yang diharapkan oleh dalam suatu situasi tertentu dan apa yang kita inginkan dari orang lain. Dialog batin akan lebih sibuk bagi mereka yang kurang percaya diri dan adanya berbagai kepentingan (orang menyebutnya sebagai “konflik batin”), karena banyak pertimbangan ketika harus mengambil keputusan. Hasil terbaik dari dialog batin akan melahirkan solusi untuk melawan kelemahan diri kita sendiri dan menumbuhkan keberanian untuk berinisiatif. Stewart menyebutnya dengan istilah “membangun dialog batin yang positif”.
4. Mengupayakan dukungan dan mengurangi hambatan-hambatan eksternal. Caranya, buatlah daftar prioritas pihak-pihak terkait yang kiranya berwenang dalam memberi izin dalam memperluas inisiatif kita. Sedangkan kepada pihak mitra, dalam hal ini pihak sekolah perlu dipikirkan sejumlah motivasi yang tepat agar sekolah dapat diberdayakan secara efektif. Ingat bahwa setiap orang tidak akan termotivasi oleh hal-hal yang sama. Ada orang yang suka termotivasi karena adanya gagasan untuk meningkatkan mutu sekolah,

tetapi ada juga yang mungkin akan termotivasi dengan gagasan pembaharuan kurikulum, dan strategi pengelolaan sekolah.

Pertanyaan berikutnya, bagaimana cara memberdayakan sekolah?. Bentuk pemberdayaan yang disarankan adalah kerjasama. Secara tradisional, budaya organisasi itu dapat berjalan menurut empat budaya yaitu budaya kekuasaan, budaya peran, budaya tugas, dan budaya perorangan (Stewart, 1998; 53 – 72). Budaya kekuasaan tercipta pada organisasi yang dibangun oleh seorang penguasa kharismatik. Semua keputusan bersumber dari pusat kekuasaan. Pengawas yang menciptakan iklim organisasi budaya kekuasaan sangat sulit menerima perbedaan pendapat dari sekolah yang dibinanya.

Budaya peran yaitu organisasi yang dibesarkan dengan struktur birokratis dan prosedural. Struktur manajemennya bersifat piramidal dan kekuasaan seseorang diperoleh dari peran dan kedudukan yang dijabatnya. Pengawas yang menganut sistem ini, akan meminta sekolah agar setiap bagian dikerjakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Organisasi sekolah harus berjalan sesuai aturan yang ketat.

Budaya tugas, yaitu budaya organisasi yang anggotanya bekerja berdasarkan *tim proyek*. Tipe ini sangat berkembang pada lembaga-lembaga konsultan. Meski ada peran administratif dan manajerial formal, tetapi strukturnya cenderung diletakkan pada dasar bentuk tim proyek. Tim yang bekerja biasanya berumur pendek disesuaikan dengan waktu yang dibutuhkan dalam satu pekerjaan proyek. Tim akan dibentuk lagi dengan anggota yang berbeda untuk mengerjakan proyek yang lainnya.

Budaya perorangan yaitu organisasi yang memberi otonomi yang sangat tinggi kepada orang-orang yang ada di dalamnya. Tidak ada struktur organisasi baku, bahkan kalau pun ada sifatnya hanya mendukung bukan untuk mengendalikan. Organisasi ini hanya bersifat kolegikal dan tidak mudah untuk memadukan orang-orangnya dalam suatu usaha bersama.

Budaya organisasi perorangan dapat “diciptakan” oleh pengawas dengan beranggotakan para kepala sekolah yang berada di bawah binaannya. Sekali waktu, dapat dilakukan diskusi terfokus (*Focused Group Discussion*) yang melibatkan para kepala sekolah. untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi bersama. Diskusi dapat difasilitasi oleh pengawas sekolah. Ini adalah salah satu cara untuk mengembangkan kerjasama dalam rangka meningkatkan kualitas pengawas untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Budaya organisasi apa yang baik untuk pemberdayan?. Budaya yang kondusif adalah budaya kerjasama dengan piramida terbalik. Para kepala sekolah diarahkan

agar memaksimalkan pelayanannya kepada pelanggan (siswa, orang tua dan stakeholder pendidikan lainnya) dengan menyediakan sumberdaya, bimbingan, dan lain-lain yang diperlukan. Para staf barisan depan yaitu seperti guru dan staf administrasi sekolah harus mengetahui benar tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan.

Pengawas yang akan menumbuhkan budaya pemberdayaan di sekolah perlu dua hal yaitu memupuk *kepercayaan* dan *keterbukaan*. Dalam membina kepercayaan, pengawas meyakinkan bahwa dirinya memberi kepercayaan kepada sekolah yang dibarengi oleh sikap mentolelir sejumlah kekeliruan. Pengawas sebaiknya dapat menerima sejumlah kesalahan yang sewaktu-waktu dapat saja terjadi. Ia memaklumi kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh kepala sekolah dan guru sebatas adanya maksud baik dari mereka untuk mencapai tujuan yang baik.

Toleransi terhadap kesalahan-kesalahan tidak berarti menutup mata terhadap kecerobohan akibat ketidaktahuan, keteledoran, dan atau kesengajaan. Mengulangi kesalahan-kesalahan yang sebenarnya dapat dihindari tidak pernah dapat diterima. Lain halnya kalau pengulangan kesalahan ditimbulkan oleh karena pengawas mengkritik kekeliruan tersebut tetapi tidak menjelaskan bagaimana cara memperbaiki kekeliruan yang dibuat kepala sekolah atau guru.

Apakah perlu marah jika ada kesalahan?. Sebagian dari kita mungkin masih percaya bahwa untuk mencegah kesalahan terulang lagi diperlukan tindakan dengan cara memarahi. Namun dalam budaya pemberdayaan, cara itu sangat tidak dianjurkan. Kita hanya memiliki hak untuk membuat kepala sekolah, guru dan staf lainnya mengerti bahwa mereka melakukan kesalahan tetapi tidak berhak untuk membuat mereka merasa kecil hati.

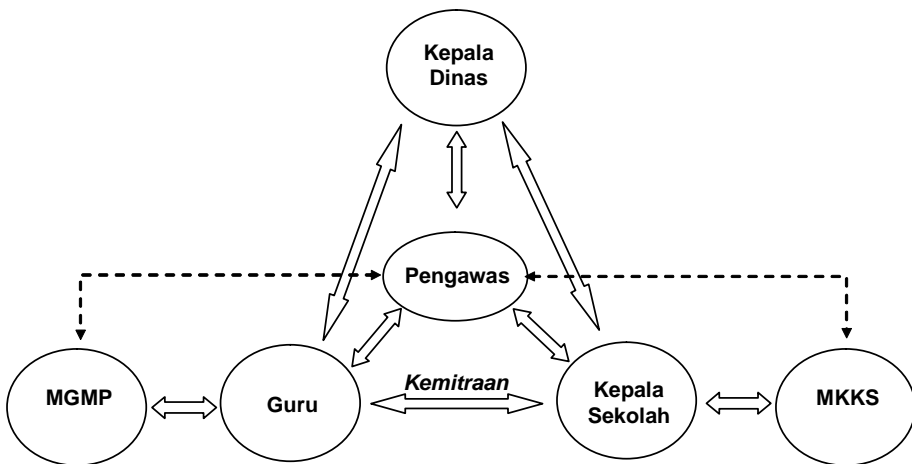
Kunci untuk menjaga kepercayaan adalah *keterbukaan*. Dalam pengawasan, keterbukaan adalah kunci keberhasilan. Pengawas yang tidak memperoleh informasi yang benar dari kepala sekolah dan/atau guru tidak akan mampu melakukan pembinaan dan pemberdayaan. Dalam keterbukaan, ada arus penilaian dari pengawas terhadap sekolah dan sebaliknya. Pengawas perlu mengetahui apakah dirinya telah memenuhi harapan-harapan sekolah, sebaliknya sekolah pun membutuhkan umpan balik yang sama dari pengawas tentang kemajuan sekolahnya menurut penilaian pengawas.

Kerjasama inilah yang dapat meningkatkan kualitas dan kinerja pengawas. Apabila seorang pengawas bersikap otoriter dan tertutup, maka ia tidak akan memperoleh informasi yang diharapkan dan akan melemahkan fungsinya sebagai supervisor. Pengawas tipe ini biasanya hanya akan menjalankan tugasnya secara formalitas. Sebaliknya, bila menghadapi pengawas yang demikian, maka kepala

sekolah tidak akan memberikan informasi yang sebenarnya dan cenderung menutupi kelemahannya.

Setelah tumbuh kepercayaan dan keterbukaan, pengawas melakukan kerjasama dengan pihak kepala sekolah dan guru untuk memberdayakan sekolah. Dalam prakteknya, pengawas mengambil peranan sebagai supervisor yang memiliki wawasan pemberdayaan untuk membantu mampu (*enabling*) kepala sekolah dan guru dalam mengelola pendidikan dan pembelajaran, memperlancar pengembangan sekolah, menerima konsultasi, menjadi perekat bekerjasama, membimbing dan mendukung pihak terkait dalam menjalankan fungsinya dalam pemberdayaan sekolah.

Pemberdayaan dengan supervisi memiliki filosofi yang sama. Oteng Sutisna (1979: 69) dengan jelas menyatakan bahwa supervisi ialah membantu para guru memperoleh arah diri dan belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang mereka hadapi, dan sesuai dengan itu mendorong mereka kepada kegiatan-kegiatan untuk menciptakan situasi di mana murid-murid dapat belajar lebih efektif. Secara teknis, alternatif pola kerjasama antara pengawas, kepala dinas, kepala sekolah, dan guru dapat digambar sebagai berikut:



Gambar 2. Pola Kerjasama untuk Meningkatkan Pemberdayaan Sekolah

Pengawas berada pada posisi sentral dalam pengelolaan pendidikan di daerah. Dalam pembinaan sekolah, kepala dinas memberi kepercayaan kepada pengawas untuk bina guru dan kepala sekolah. Pada saat bersamaan, pengawas dapat membina guru melalui kelembagaan MGMP dan membina kepala sekolah melalui MKKS. Hal yang perlu ditegaskan dalam bagan di atas adalah bahwa hubungan antar pihak adalah dalam suasana kemitraan.

E. Peranan Pengawas dalam Pengembangan Kerjasama Eksternal

Dari waktu ke waktu persoalan hubungan antara sekolah dengan masyarakat semakin menuntut perhatian. Sejalan dengan tingkat pendidikan, kesejahteraan, dan kemajuan masyarakat maka apresiasi dan aspirasi mereka terhadap lembaga pendidikan juga semakin meningkat. Aspek yang paling banyak mendapat sorotan tentu saja adalah mutu pendidikan, di samping transparansi pengelolaan.

Banyak definisi tentang hubungan masyarakat. Awalnya hubungan masyarakat dikemukakan kali pertama oleh Thomas Jefferson tahun 1807 yang ketika itu dimaknai sebagai *Public Relation*.

Ibnoe Syamsi dalam Suryosubroto (2004: 155) mendefinisikan humas sebagai kegiatan organisasi untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat agar mereka mendukungnya dengan sadar dan sukarela. Kegiatan kehumasan adalah melakukan publisitas tentang kegiatan organisasi kerja (sekolah) yang patut diketahui oleh pihak luar secara luas. Bentuknya adalah menyebarluaskan informasi dan memberikan penerangan-penerangan untuk menciptakan pemahaman yang sebaik-baiknya di kalangan masyarakat luas mengenai tugas-tugas dan fungsi yang diemban sekolah tersebut, termasuk mengenai kegiatan yang sudah, sedang, dan akan dikerjakan berdasarkan volume dan beban kerjanya.

Menurut Suryosubroto (2004; 157), hasil kerja dari kehumasan yang efektif apabila ada saling pengertian antara sekolah dengan pihak masyarakat. Adanya kesediaan untuk membantu karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing, dan tumbuhnya rasa ikut bertanggung jawab dari masyarakat terhadap kemajuan sekolah.

Sejak ditetapkannya Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, di mana keberadaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah/ Madrasah ditegaskan eksistensi serta peran dan fungsinya, maka hubungan sekolah dengan masyarakat semakin perlu dikelola dengan sungguh-sungguh. Dalam undang-undang tersebut ditegaskan bahwa lembaga ini memiliki peran memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan. Implikasinya, masyarakat berkepentingan terhadap informasi dari sekolah agar mereka dapat memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan terhadap sekolah. Sebaliknya, sekolah harus semakin terbuka terhadap masyarakat dan menjalin hubungan dengan lebih intensif.

Pengawas yang memiliki fungsi supervisi dan perbantuan (*enabling*) kepada sekolah dituntut untuk dapat membina kerjasama sekolah dengan pihak-pihak

lain yang terkait. Di bawah ini akan diajukan sejumlah alternatif dalam membina kerjasama sekolah dengan pihak eksternal dalam kepentingan pemberdayaan sekolah:

1. Mendorong sekolah untuk melakukan dialog dengan komite sekolah dan masyarakat. Di dalam dialog, sekolah menyampaikan konsep dan strategi peningkatan mutu pendidikan dengan berbagai langkah taktisnya. Sementara itu pihak komite sekolah turut memikirkan dan memberi masukan terhadap program yang akan dilaksanakan oleh sekolah. Pengawas dapat berperan untuk memperlancar program peningkatan mutu sekolah dengan jaringan yang dimilikinya, seperti dengan kepala dinas pendidikan, kepala kantor cabang dinas kecamatan, dunia industri dan dunia usaha, perpustakaan daerah, musium, dan lain-lain. Dalam posisi ini, pengawas tidak hanya memantau hubungan sekolah dengan masyarakat dalam arti pasif tetapi juga memberikan bantuan dalam menjalin relasi tersebut.
2. Membantu sekolah dalam perekrutan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) melalui organisasi Jaringan Kurikulum baik tingkat pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota. Perekrutan KTSP tidak hanya dimaknai sebagai kegiatan penyusunan naskah KTSP, penyusunan jadwal mata pelajaran, pengumpulan silabus dan RPP, atau aspek teknis lainnya tetapi di dalamnya menyangkut mengembangkan visi dan misi sekolah secara utuh dan aktif. Pengawas berperan membantu sekolah ketika melakukan relasi dengan pihak lain untuk mencari tempat kerja praktek (bagi SMK) dan melakukan *Memorandum of Understanding* (MoU) dengan pihak luar dengan berbagai tujuan.
3. Membantu sekolah menjalin hubungan dengan organisasi profesi dan keilmuan, seperti menjalin hubungan dengan Perguruan Tinggi, Ikatan Dokter Indonesia, Ikatan Geografi Indonesia, Masyarakat Sejarah Indonesia, Ikatan Akuntan Indonesia, dan lain-lain. Bahkan menjalin hubungan kelembagaan secara internasional yang kemudian kita kenal dengan gagasan Sekolah Koalisi. Tujuan kerjasama tersebut diarahkan agar lembaga profesi dapat memberikan peluang bagi siswa untuk melakukan interaksi dan menjadi sumber informasi.
4. Membantu sekolah menjalin kelembagaan antar jenjang sekolah pada daerah binaannya. Artinya, sekolah dapat melakukan tukar informasi tentang kondisi dan kebijakan sekolah masing-masing. Bagi tingkat TK/RA menjalin hubungan kelembagaan dengan sejumlah SD/MI. Tingkat SD/MI menjalin hubungan dengan sejumlah SMP/MTs. Tingkat SMP/MTs dapat menjalin hubungan kerjasama dengan sejumlah SMA/MA. Manfaat kerjasama antara lain untuk

memudahkan dalam menyalurkan minat anak didik yang ingin melanjutkan sekolah di tempat tersebut.

5. Membantu sekolah dalam peningkatan proses pembelajaran muatan lokal antar sekolah yang dibinanya. Pengawas tidak hanya bertindak melaksanakan monitoring, tetapi juga meningkatkan akselerasi peningkatan mutu khususnya kurikulum muatan lokal. Karena itu, dibutuhkan kerjasama antar-pengawas se Kabupaten/Kota dalam menyukseskan kurikulum muatan lokal.
6. Membantu sekolah dalam melakukan kegiatan bersama seperti pameran, Pekan Olah Raga dan Seni (PORSENI) antar sekolah, lomba cerdas cermat, pertukaran pelajar, latihan kepemimpinan antar OSIS, *tryout* dan pembinaan peserta olimpiade, dan lain-lain. Semua kegiatan tersebut adalah instrumen dalam menjalin kerjasama dengan pihak luar terutama para *stakeholder* terkait agar mereka merasa ikut terlibat dalam peningkatan mutu pendidikan di daerahnya.
7. Membantu sekolah dalam menyelenggarakan promosi guru berprestasi, siswa berprestasi, dan aspek akademik lainnya.
8. Membantu sekolah dalam mencari sumber dana pelatihan dan penelitian bagi guru-guru seperti untuk Penelitian Tindakan Kelas (PTK) yang berkolaborasi dengan Perguruan Tinggi, pembinaan MGMP dan KKG, atau penyampaian informasi tentang dana hibah lainnya.
9. Membantu sekolah dalam menjalin hubungan dengan dunia usaha jika sekolah berencana melakukan pengembangan usaha koperasi sekolah, peningkatan kesejahteraan guru, dan usaha lainnya yang relevan.

Dari sekian gagasan pemberdayaan sekolah di atas mungkin saja ada yang melebihi dari tugas dan kewenangan pengawas. Di sinilah pentingnya pengetahuan pengawas tentang peluang dalam memperluas wewenang. Dengan maksud yang baik, pengawas akan lebih dekat dengan sekolah baik dengan kepala sekolah maupun guru. Pengawas menjadi mitra kerja sekolah dan dengan demikian akan menghapus gambaran yang kurang baik tentang pengawas sekolah.

Apakah dengan kemauan yang besar dari pengawas sebagaimana yang telah digambarkan di atas, kinerja sekolah akan meningkat?. Jawabannya belum tentu, karena kemampuan sekolah sangat berbeda-beda. Untuk menciptakan sekolah yang dinamis sebagaimana yang diharapkan, pengawas melakukan langkah sebagai berikut:

1. Niatkan untuk “mengkader” kepala sekolah sebagai pionir pemberdayaan

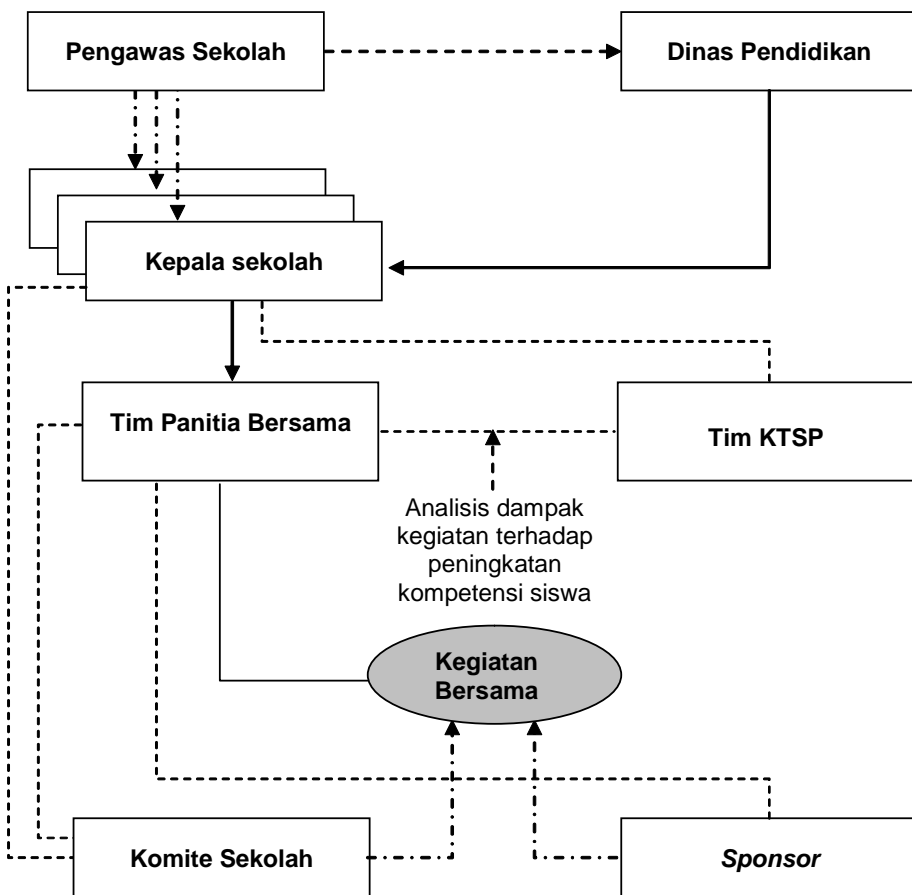
di sekolahnya. Artinya, perlu mengajak kepala sekolah untuk memahami visi sekolahnya dan merencanakan terobosan dalam pemberdayaan sekolah.

2. Langkah kedua, “mendidik” sekolah dengan menciptakan kegiatan bersama di lingkungan sekolah-sekolah binaan pengawas tanpa harus menunggu waktu yang disediakan oleh sekolah. Bersamaan dengan itu, pengawas menciptakan situasi dan atau “merekayasa” guna mendorong pihak sekolah perlu melakukan kerjasama dengan pihak tertentu dalam mengembangkan sekolah.
3. Langkah ketiga, secara berkala pengawas mengungkapkan laporan kemajuan sekolah di depan guru dan siswa dalam upacara bendera dan atau pada kesempatan lain. Dalam pertemuan, pengawas mengemukakan pandangan dan pendapat sendiri dengan lugas dan jujur.
4. Langkah keempat, menciptakan kegairahan dan semangat akan program pemberdayaan sekolah. Jika pengawas tampak setengah-setengah atau tidak bersemangat terhadap proses pemberdayaan, jangan harap orang lain akan bergairah.
5. Langkah kelima adalah memperlengkapi, artinya memberi sedikit jaminan terhadap sesuatu yang masih menjadi keraguan pihak sekolah. Pengawas hendaknya memposisikan diri sebagai bagian dari tim sekolah sehingga ikut bertanggung jawab dalam suatu kegiatan.
6. Langkah keenam adalah menilai, didalamnya tentu ada unsur memantau yang dilakukan secara terus menerus. Pengawas memberikan penilaian terhadap pihak sekolah dan sebaliknya pengawas meminta pihak sekolah seperti dari kepala sekolah, guru, komite sekolah, bahkan siswa untuk menilai perkembangan selama kepemimpinannya dalam pengawasan.

Dari langkah-langkah di atas, kegiatan yang paling utama dan memiliki dampak kebijakan secara langsung adalah dari langkah pertama dan kedua yaitu mengkader kepala sekolah dan langkah “mendidik” sekolah. Langkah selanjutnya akan mengikuti seiring dengan perkembangan kondisi tahap kedua.

Untuk menciptakan kegiatan bersama, pengawas perlu melakukan koordinasi dengan dinas pendidikan dan pembentukan tim panitia dari perwakilan masing-masing sekolah. Dalam penciptaan kegiatan bersama, panitia harus memperhitungkan dampak penetasan (*trickling down effect*) terhadap kegiatan lainnya. Misalnya untuk memacu penguasaan kompetensi mata pelajaran, tim panitia lebih baik menyelenggarakan kegiatan cerdas cermat daripada lomba pidato, kecuali untuk membina kemampuan berbahasa lebih baik kegiatan lomba pidato daripada cerdas cermat.

Pemilihan kegiatan bersama dapat dirumuskan oleh tim panitia setelah meminta pandangan dari tim pengembang KTSP tiap sekolah, kepala sekolah, dan komite sekolah. Pengawas mencoba membuka jalan dan menghilangkan rintangan-rintangan yang mungkin menghambat terlaksananya kegiatan tersebut. Berikut adalah alternatif langkah membangun kerjasama antar sekolah dalam sebuah kegiatan:



Keterangan:



Perintah

.....

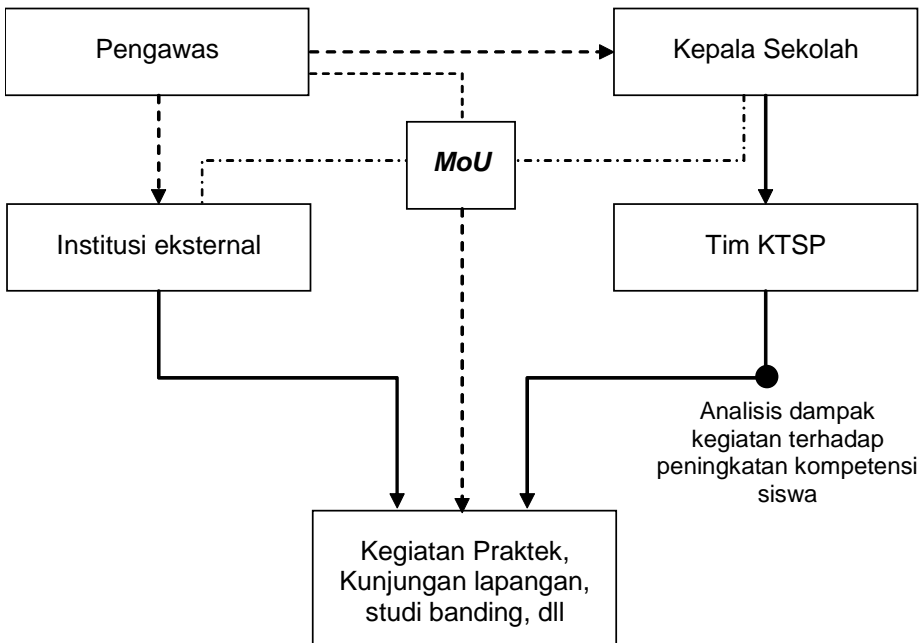
Koordinasi

Dukungan/pemberdayaan

Gambar 3. Langkah-langkah Membangun Kerjasama Antarsekolah

“Rekayasa” kedua adalah mempertemukan sekolah dengan pihak-pihak lain yang terkait dengan pengembangan kurikulum. Dalam rencana program

kerja tahunan, khususnya pada satuan pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) mungkin membutuhkan tempat praktek kerja dan atau lokasi kunjungan sekolah-sekolah. Atas alasan itu, sekolah dapat diminta oleh pengawas untuk melakukan MoU dengan pihak industri untuk mendukung pelaksanaan kurikulum dengan baik. Berikut adalah contoh “rekayasa” pertemuan sekolah dengan pihak eksternal sekolah seperti industri, museum, swasta, instansi pemerintah, dan lain-lain:



Gambar 4. Interaksi Sekolah, Pengawas dan Pihak Eksternal.

Bagan di atas dapat diterangkan sebagai berikut. Pada awalnya pengawas melakukan pemahaman terhadap KTSP yang dikembangkan oleh pihak sekolah. Setelah itu, ia menggali rencana implementasi dari pengembangan kurikulum yang terkait dengan pihak eksternal. Jika sekolah telah memiliki kemampuan dalam menjalin hubungan dengan pihak eksternal sekolah, tugas pengawas berusaha menghilangkan rintangan yang mungkin akan dijumpai. Tetapi jika ternyata apa yang direncanakan oleh pihak sekolah masih kurang memadai maka pengawas dapat berperan sebagai fasilitator yaitu membantu sekolah mempersiapkan MoU dengan pihak-pihak eksternal.

Ada kalanya dalam melakukan MoU, pihak sekolah masih merasa ragu, takut salah, dan membutuhkan penguatan dari pengawas. Sebaliknya, pengawas

juga terkadang merasa khawatir terhadap inovasi yang lahir dari sekolah. Jika menghadapi kondisi demikian, disarankan untuk kembali pada langkah awal yaitu pemberdayaan diri sendiri terlebih dahulu. Karena barangkali kita semua masih tidak memahami kewenangan masing-masing dan tidak mengetahui sejauh mana kewenangan kita dapat diperluas.

F. Kerjasama untuk Peningkatan Mutu Pendidikan

Tujuan akhir dari kinerja pengawas hakikatnya adalah untuk menjamin mutu pendidikan pada sekolah-sekolah yang dibinanya. Dengan kemampuan untuk menumbuhkan kerjasama, maka tugas tersebut akan dapat diwujudkan.

Pada materi yang lain mungkin telah dibahas tentang kegiatan penjaminan mutu. Pada kesempatan sekarang, akan diulas kembali secara singkat mudah-mudahan dapat menambah wawasan teoritis. Perbedaannya, pembahasan akan diarahkan pada peningkatan peran pengawas dalam membangun kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait dengan penjaminan mutu pendidikan.

Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia sebenarnya sudah banyak dibahas. Di tengah dunia internasional, kemampuan siswa dalam bidang studi matematika menurut *TIMSS-Examination Centre, Office of Research and Development, Ministry of National Education* (2000) menduduki urutan ke 34 dengan skor 40,3 di bawah Malaysia (urutan ke 16), Thailand (urutan ke 27), dan Turki (urutan ke 31). Begitu pula pada mata pelajaran IPA, siswa Indonesia hanya menduduki urutan ke 32 (Ditjen PMPTK, 2006). Dari hasil studi yang dilakukan oleh IAEA (*International Association for the Evaluation of Educational Achievement*) di Asia Timur juga menunjukkan bahwa keterampilan membaca siswa kelas IV SD berada pada peringkat terendah. Rata-rata skor membaca untuk SD adalah sebagai berikut: (1) Hongkong 75,5, (2) Singapura 74,0, (3) Thailand 65,1, (4) Filipina 52,6, dan (5) Indonesia 51,7. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa anak-anak Indonesia hanya mampu menguasai 30% materi bacaan. Mereka menemui kesulitan dalam membaca soal-soal berbentuk uraian yang memerlukan penalaran. Untuk tingkat SLTP, ternyata prestasi belajar mereka juga menunjukkan hasil yang tidak menggembirakan. *The Third International Mathematics and Science Study* (IAEA, 1999) melaporkan bahwa diantara 38 negara peserta, prestasi siswa SLTP kelas 2 Indonesia berada pada urutan ke-32 untuk IPA, ke-34 untuk Matematika. Di samping itu, setiap tahunnya sekitar tiga juta anak putus sekolah, dan mereka tidak memiliki keterampilan hidup (Balitbang Diknas, 1999).

Kondisi ini sangat menantang dan seharusnya menjadi panggilan jiwa

dari para guru, kepala sekolah, dan pengawas untuk bersama-sama memikirkan pemecahannya. Dalam hal ini, pengawas ikut memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan dan menjamin mutu.

Dalam konsep penjaminan mutu, seringkali dipertanyakan yaitu siapakah yang seharusnya memutuskan suatu produk dan pelayanan tertentu dikatakan bermutu: apakah produsen atau konsumen? Hal ini perlu dipertanyakan sebab antara pandangan produsen dan konsumen tidak selalu sama. Menurut produsen bisa saja dikatakan bahwa produknya bermutu, sempurna, dan bermanfaat tetapi terkadang terjadi penolakan oleh konsumen terhadap produk dan layanan tersebut. Produk yang memenuhi spesifikasi terkadang tidak menjamin meningkatnya jumlah penjualan. Untuk mengatasi perbedaan ini, maka muncullah apa yang kita kenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management – TQM*).

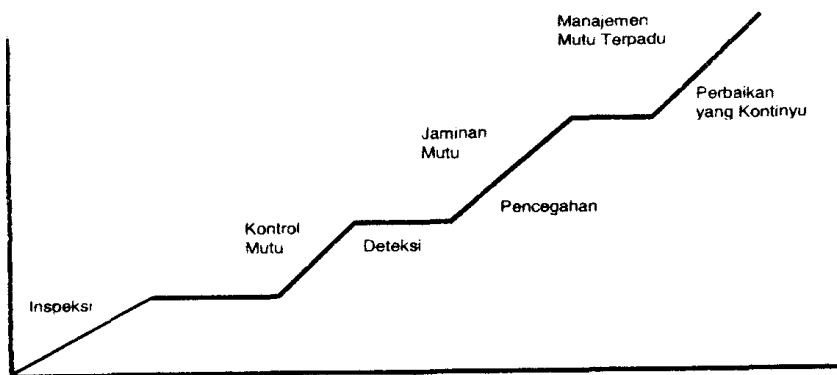
Organisasi-organisasi yang menganut konsep TQM melihat mutu sebagai sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan-pelanggan mereka. Pelanggan adalah penilai terhadap mutu dan institusi sebagai produsen tidak akan mampu bertahan tanpa mereka. Institusi pelaku TQM akan menggunakan semua cara untuk mengeksplorasi kebutuhan pelanggannya. Edwin L. Artzt, CEO Proctor Gamble Company, mengatakan bahwa pelanggan-pelanggan kami adalah mereka yang menjual dan juga menggunakan produk kami. Dengan demikian, tujuan mutu terpadu adalah memahami kebutuhan pelanggan yang selalu berkembang, serta menggunakan pengetahuan tersebut untuk diterjemahkan ke dalam produk-produk yang inovatif. Dengan konsep di atas, lahirlah konsep mutu yaitu kemudian didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Definisi ini disebut juga dengan istilah, mutu sesuai persepsi (*quality in perception*).

Ada tiga konsep dasar yang perlu dipahami dalam peningkatan mutu yaitu antara lain kontrol mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*) dan mutu terpadu (*total quality*). Kontrol mutu secara historis merupakan konsep mutu yang paling tua. Ia melibatkan deteksi dan eliminasi terhadap produk-produk gagal yang tidak sesuai dengan standar. Tujuannya adalah penilaian proses pasca-produksi yang melacak dan menolak item-item yang cacat. Kontrol mutu biasanya dilakukan oleh pekerja-pekerja yang dikenal sebagai pemeriksa mutu. Dalam dunia pendidikan, kontrol mutu diimplementasikan dengan pelaksanaan Ujian Nasional (UN) karena hasilnya dapat dijadikan sebagai bahan untuk kontrol mutu.

Berbeda dengan kontrol mutu, ada lagi istilah tentang jaminan mutu. Jaminan mutu merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan sejak awal proses produksi. Jaminan mutu dirancang sedemikian

rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan.

Lebih luas dari jaminan mutu adalah *TQM* yang berusaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep *TQM* pelanggan adalah raja. ini merupakan pendekatan yang dipopulerkan oleh Peters dan Waterman dalam *In Search of Excellence*, dan telah menjadi tema khas dalam tulisan-tulisan Tom Peters (Sallis, 2006; 59). Sifat *TQM* adalah perbaikan yang terus menerus untuk memenuhi harapan pelanggan. Dengan memuaskan pelanggan, bisa dipastikan bahwa mereka akan kembali lagi dan memberitahu teman-temannya tentang produk atau layanan tersebut. Inilah yang disebut dengan mutu yang menjual (*sell-on quality*).



Gambar 5. Hirarki Konsep Mutu (Sallis, 2006)

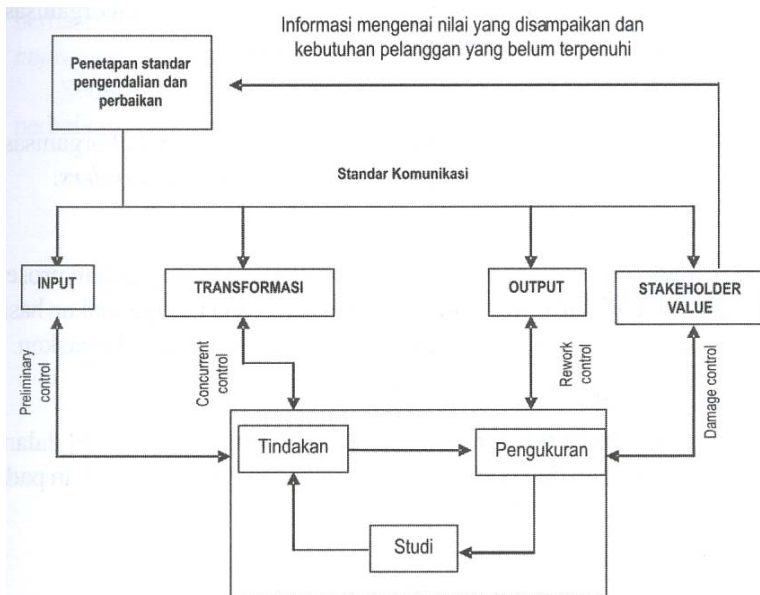
Bagaimana dengan *TQM* pada dunia pendidikan?. Dunia pendidikan tidak memandang siswa sebagai produk mutu, karena anggapan ini akan membawa kita pada logika bahwa jika ingin menghasilkan produk yang baik maka harus memasukkan “bahan mentah” yang baik pula. Jika logika ini diterapkan dengan ketat maka model pendidikan apakah yang akan kita ciptakan?. Di Indonesia, konsep ini tidak berlaku karena setiap warga negara berhak memperoleh pengajaran.

Dalam penjaminan mutu dan atau *TQM* dalam dunia pendidikan terdapat empat komponen dasar pengendalian mutu, yaitu: input, transformasi atau proses, output, dan nilai bagi stakeholders.

1. Komponen pemasukan (*input*) dibutuhkan proses *preliminary control* yang bersifat pencegahan atau preventif sebagai upaya untuk menghindari mutu

yang tidak diinginkan. *Preliminary control* difokuskan pada *input* atau sumber penyebab terjaminnya mutu di akhir produk. Dengan memperbaiki input berarti telah melakukan pengendalian terhadap komponen transformasi, *output*, dan nilai bagi stakeholders. Input pada sistem jaminan mutu pendidikan antara lain latar belakang siswa, tenaga pendidik, bahan dan alat pengajaran, sarana dan prasarana, dan lain-lain.

2. Komponen proses dibutuhkan *concurrent control* yang dilakukan terhadap kegiatan yang telah dilakukan dan menggambarkan pengendalian operasional.
3. Komponen output dilakukan *rework control* yang dilakukan jika *preliminary control* dan *concurrent control* mengalami kegagalan sehingga perlu *rework* terhadap pekerjaan yang belum sesuai dengan standar atau target mutu.
4. Komponen *value stakeholder* dibutuhkan *damage control* dengan tujuan untuk meminimalkan dampak negatif dari ketidaktercapaian target nilai bagi *stakeholders*.



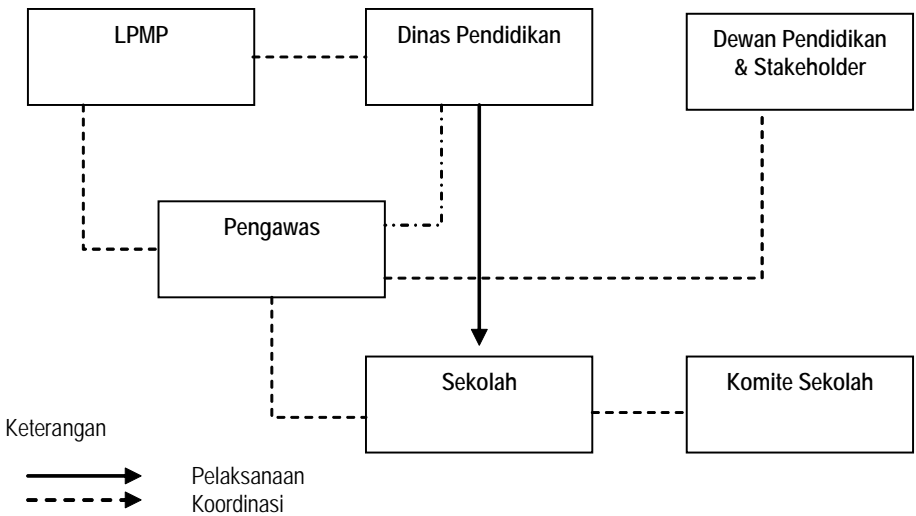
Gambar 6. Model Pengendalian Mutu di Lingkungan pendidikan

Untuk langkah awal, disarankan agar para komunitas pengawas yang bergabung dalam organisasi pengawas seperti Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI) melakukan kajian secara mendalam tentang model yang akan dikembangkan dalam penjaminan mutu di sekolah-sekolah. Kerjasama untuk melahirkan model

penjaminan mutu ini selain bermanfaat bagi sekolah juga dapat meningkatkan kualitas diri para pengawas untuk mendukung kinerjanya.

Secara nasional sebenarnya telah dibina mekanisme penjaminan mutu pendidikan yaitu dengan didirikannya institusi Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) di bawah Dirjen PMPTK. LPMP memiliki konsep tersendiri dalam penjaminan mutu yang harus dipelajari oleh seluruh pengawas. Wujud dari kegiatan penjaminan mutu antara lain menyelenggarakan pelatihan-pelatihan, pemantauan hasil UN, dan menyampaikan berbagai data dan informasi, dan lain-lain.

Gagasan tentang penjaminan mutu juga sejalan dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah yang difokuskan pada peningkatan mutu. Di awalnya disebut dengan istilah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Kebijakan MPMBS diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan keluwesan-keluwesannya kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dan lain-lain) untuk meningkatkan mutu sekolah.



Gambar 7. Koordinasi Pengawas dalam Penjaminan Mutu di Sekolah

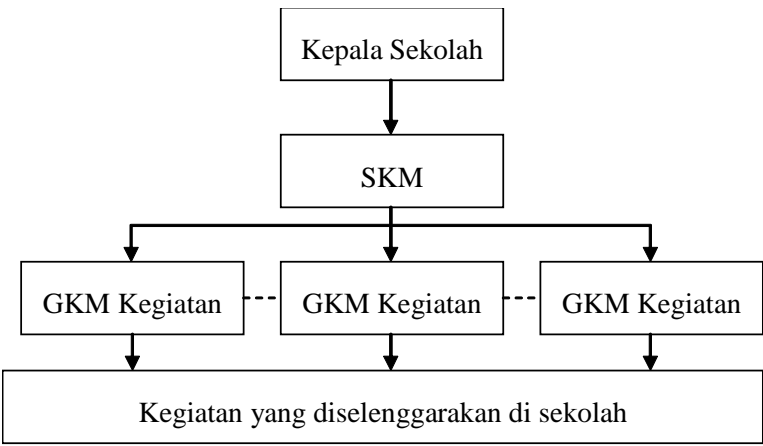
Langkah alternatif yang dapat diambil oleh para pengawas dalam merintis kerjasama untuk penjaminan mutu sekolah binaannya adalah berikut:

1. Identifikasi sumber daya kelembagaan yang ada di sekolah. Dalam kebijakan desentralisasi pendidikan, sekolah memiliki mitra lembaga yaitu komite sekolah, tim pengembang KTSP, kelompok Wali kelas, Kesiswaan, dan OSIS.

2. Sosialisasikan visi pengawas tentang mutu pendidikan di sekolah-sekolah binaannya. Hadirkan seluruh komponen kelembagaan sekolah yaitu kepala sekolah, para wakil kepala sekolah, komite sekolah, tim pengembang KTSP, Wali kelas, Kesiswaan, dan OSIS. Target pertemuan adalah untuk membentuk tim kendali mutu di lingkungan sekolah.

Pembentukan Tim Satuan Kendali Mutu (SKM) sekolah yang terdiri dari seorang ketua, sekretaris, dan beberapa anggota. Kepengurusan SKM dapat dipilih dari para wakil kepala sekolah, tim KTSP, wali kelas, dan komite sekolah. Setiap unit kegiatan dibentuk Gugus Kendali Mutu (GKM) kegiatan. Tugas SKM adalah:

- a. menyusun standar mutu unit kerja dan bersama-sama dengan GKM menyusun standar mutu setiap kegiatan pada unit kerja yang bersangkutan. Standar mutu dari keseluruhan proses dan produk pendidikan di sekolah yang paling minimal adalah sesuai dengan standar-standar nasional (baca: 8 standar nasional pendidikan). Untuk mencapai standar nasional perlu dilakukan secara bertahap, dan penyusunan standar mutu yang dimaksud dalam SKM ini adalah yang bertahap tersebut.
- b. mengkoordinasikan, memfasilitasi, dan memotivasi GKM untuk menyusun prosedur operasional standar (*Standard Operating Procedure - SOP*) setiap kegiatan yang diselenggarakan.
- c. Bersama-sama GKM memotivasi pelaksanaan kegiatan untuk melaksanakan kegiatannya sesuai dengan prosedur operasional standar kegiatan itu.
- d. Melaksanakan evaluasi atau pengukuran mutu yang dicapai unit kerja, serta melakukan tindakan perbaikan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*), dan
- e. Melaporkan secara berkala pelaksanaan penjaminan mutu unit kerja untuk setiap periode mutu.



Gambar 8. Alternatif struktur organisasi Satuan Kendali Mutu di sekolah

Pembentukan GKM Kegiatan disesuaikan dengan tingkat perkembangan sekolah, misalnya dapat dibentuk GKM pembelajaran, GKM kegiatan ekstra-kurikuler, GKM persiapan Ujian Nasional, dan lain-lain. GKM melakukan kegiatan penjaminan mutu dari apa yang menjadi bagiannya. Standar mutu sebagai panduan ketercapaian mutu mengacu pada standar mutu yang telah ditentukan bersama pada tim SKM.

- Setelah SKM dan GKM terbentuk, pengawas melakukan pemberdayaan terhadap SKM dan GKM untuk dapat bekerja sesuai fungsinya. Informasi dari SKM dan GKM dapat dijadikan *second opinion* terhadap laporan dari kepala sekolah. Diduga, pada tahap awal laporan dari SKM dan GKM akan sesuai dengan laporan dari kepala sekolah tetapi dengan tim penjaminan mutu di sekolah akan terjadi “konflik”. Pada tahap ini pengawas muncul sebagai penengah yang bijak dan memperhatikan semangat seluruh komponen dalam perbaikan mutu pendidikan.
- Dalam pemantauan Tim Satuan Kendali Mutu, pengawas dapat menggunakan rumus PDAC (*Plan, Do, Check, Action*). Proses pengendalian mutu yang berbasis pada PDCA akan menghasilkan perbaikan berkelanjutan (*continouos improvement*) atas mutu pendidikan.

Khusus pada tahap *check* terdapat titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) di mana setiap penyelenggaraan proses pendidikan pada setiap GKM harus dievaluasi atau diukur hasil pelaksanaan tugasnya dengan standar atau sasaran mutu yang telah ditetapkan. Penetapan titik-titik kendali mutu (*quality check-points*) harus dilakukan pada setiap satuan kegiatan untuk

setiap butir mutu. Misalnya, untuk GKM persiapan UN dapat dilihat pada perkembangan hasil tes formatif yang dilakukan pada akhir setiap pokok bahasan. Dengan cara ini, maka GKM dapat mengetahui perkembangan persiapan siswa. Jika siswa telah memperoleh nilai yang baik-baik, GKM dapat meminta kepada guru kelas atau guru bidang studi untuk menaikkan standar soal yang lebih sulit. Dengan cara ini secara bertahap, siswa disekolah tersebut akan memperoleh kesiapan untuk UN.

5. Jika SKM dan GKM telah berjalan, pengawas kendaknya melakukan analisis perbandingan antar sekolah-sekolah binaanya. Jika perlu antar sekolah saling melakukan studi banding dengan SKM di sekolah yang telah maju. Organisasi profesi seperti APSI dapat memfasilitasi sirkulasi studi banding antar sekolah dalam pengembangan Satuan Kendali Mutu.

Pembentukan SKM dan GKM di sekolah-sekolah disarankan agar mendapat dukungan dari pihak sekolah dan berbagai pihak yang terkait. Pengawas dapat meminta komitmen kepada kepala sekolah sejauh kewenangannya untuk meningkatkan mutu pendidikan di lingkungannya. Pengawas secara kelembagaan sebenarnya memiliki jaminan untuk meminta komitmen sekolah karena dalam APSI diterangkan bahwa pengawas merupakan mitra PMPTK dalam upaya pemberdayaan dan peningkatan mutu kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan lainnya.

G. Penutup

Pengawas dituntut memiliki kompetensi sosial, khususnya dalam menjalin kerja sama dengan para kepala sekolah, guru dan *stakeholder* lainnya. Hal ini karena dalam bekerja pengawas mesti bertemu banyak orang dengan berbagai latar belakang, kondisi serta persoalan yang dihadapi. Mereka juga harus mampu bekerja sama baik dengan individu maupun kelompok. Kemampuan ini diharapkan menjadi motor penggerak bagi warga sekolah untuk menunjukkan pretasi kerja terbaiknya dan pada gilirannya diharapkan memberi dampak bagi sekolah tenntunya. Tidak ada kekuatan terbaik bagi sebuah organisasi atau sekolah selain kekuatan kerjasama!.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. 2003. *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UII Press.
- Anonim. 2006. *Himpunan Peraturan Perundang-Undangan: Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Fokusmedia.
- Anonim. 2006. *Himpunan Perundang-Undangan Republik Indonesia Tentang Guru dan Dosen*. Bandung: Nuansa Aulia
- Anonim. 2006. *Panduan Penjaminan Mutu Universitas Pendidikan Indonesia*. Bandung: Lembaga Penerbitan Universitas Pendidikan Indonesia
- Blanchard, K., dkk. 2005. *Go Team: Mengarahkan Tim Menuju Tahap Next Level*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Maginn, M. 2004. *Making Teams Work: 24 Poin Penting Seputar Kesuksesan dalam Bekerjasama*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer
- McPherson, R.B, Crowson, R.L, & Pitner, N.J. 1986. *Managing Uncertainty: Administrative Theory and Practice in Education*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Pub. Co.
- Mulianto, S., dkk, 2006. *Panduan Lengkap Supervisi*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Purwanto, N. 2002. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Sallis, E. 2006. *Total Quality Management in Education*. (Terjemahan): Yogyakarta: IRCiSoD
- Soekanto, S. 1986. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers
- Soenerno, A. 2006. *Team Building*. Yogyakarta: Andi Offset
- Stewart, A. 1998. *Empowering People*. Yogyakarta: Kanisius
- Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta

PENINGKATAN MANAJEMEN MUTU PEMBELAJARAN

Inom Nasution

A. Pendahuluan

Pendidikan pada dasarnya merupakan suatu usaha pengembangan sumber daya manusia (SDM), walaupun usaha pengembangan SDM tidak hanya dilakukan melalui pendidikan khususnya pendidikan formal (sekolah). Tetapi sampai saat ini, pendidikan masih dipandang sebagai sarana dan wahana utama untuk pengembangan SDM yang dilakukan dengan sistematis, programatis, dan berjenjang. Pendidikan sebagai pengembangan sumber daya perlu perhatian yang sungguh-sungguh dari berbagai pihak seperti pemerintah, masyarakat serta pemerhati pendidikan lainnya.

Pendidikan yang dijadikan ujung tombak suatu bangsa dalam pembentukan sumber daya yang berkualitas. Namun banyak permasalahan yang dihadapi pendidikan kita saat ini yang tidak pernah terlepas dari pembicaraan-pembicaraan diberbagai media dan berbagai hasil diskusi. Salah satu dari permasalahan tersebut adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang pendidikan mulai dari pendidikan dasar, menengah hingga pendidikan tinggi

Nilai dan tujuan dari pendidikan hanya akan ada apabila pendidikan itu sendiri dapat menciptakan sesuatu yang memberikan manfaat bagi kehidupan masyarakat masa kini dan masa mendatang, selama ini menunjukkan bahwa terdapat kesalahankesalahan dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan kita.

Berbagai upaya telah dilakukan sekolah maupun pemerintah seperti perbaikan pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, pengembangan dan pengadaan materi ajar, pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, serta peningkatan mutu manajemen sekolah/madrasah, peningkatan profesionalisme pendidik, bekerja sama dengan pihak swasta baik dalam maupun luar negeri. Namun berbagai perbaikan ini belum membawa dampak yang merata bagi pendidikan kita. Masih terdapat berbagai kekurangan yang dilakukan seperti belum terpenuhinya 8 standar yang telah ditetapkan, belum terlaksananya proses pembelajaran yang kooperatif dan menyenangkan, pengelolaan manajemen yang belum terarah, belum terciptanya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah yang visioner dan berbagai hal lainnya.

Sumber daya guru hal yang penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran merupakan ujung tombak utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Keberhasilan guru dalam mengelola pembelajaran secara profesional merupakan hal yang sangat penting. Guru tidak hanya mengajar atau sekedar mentransfer ilmu. Tetapi tugas guru sebagaimana dalam Undang-undang Guru dan Dosen No 14 tahun 2005 bahwa seorang guru tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

Peran guru yang profesional dibidangnya menuntut keahlian dalam mengelola pembelajaran. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Tuntutan pemerintah sesuai undang-undang tersebut sangat jelas bahwa guru tidak hanya mengajar tetapi guru juga harus dapat meningkatkan pengelolaan pembelajaran. Upaya-upaya perbaikan guru kearah yang profesional telah banyak dilakukan pemerintah seperti memberikan tunjangan sertikasi pendidik. Kenyataannya perbaikan ini belum dapat memberikan hal yang positif dan berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hasil pendidikan kita hingga saat ini belum nampak secara nasional dapat bersaing menghadapi era global.

Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pendidikan. Pembelajaran yang berkualitas dapat menunjuk kepada kualitas proses dan kualitas produk. Pembelajaran disebut bermutu dari segi proses jika proses belajar mengajar berlangsung secara efektif, peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna, dan ditunjang oleh sumber daya (manusia, dana, sarana, prasarana) yang wajar. Tentu saja hal ini juga dipengaruhi oleh kualitas masukannya. Proses pembelajaran akan menghasilkan produk yang berkualitas pula.

Pentingnya peran guru dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak terlepas dari peningkatan manajemen pembelajaran dilihat dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan/supervisi dalam usaha meningkatkan mutu pembelajaran.

B. Pembahasan

1. Pengertian Manajemen

Manajemen sebagai proses, oleh para ahli diberikan pengertian yang berbeda-beda. Menurut Daft (2002:8) manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. The Liang Gie (dalam Mahtika, 2006 : 6) mengemukakan bahwa manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang atau mengerahkan segala fasilitas dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen sebagai proses, oleh para ahli diberikan pengertian yang berbeda-beda. Menurut Daft (2002:8) manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka manajemen mempunyai tiga unsur pokok yaitu: (1) adanya tujuan yang ingin dicapai, (2) tujuan dapat dicapai dengan menggunakan kegiatan orang lain, dan (3) kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.

Dengan demikian manajemen dapat dipastikan adanya maksud untuk mencapai tujuan tertentu dari kelompok atau organisasi yang bersangkutan. Sedangkan untuk mencapainya suatu perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian yang kontinyu, dengan maksud agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Wahjosumidjo (2001 :93) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan usaha-anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen adalah seni, dan ilmu perencanaan dan pengorganisasian, penyusunan pegawai, pemberian perintah, dan pengawasan terhadap *human and natural resources terutama human resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Dalam aplikasinya, peranan manajemen sangatlah ditentukan oleh fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi inilah yang menjadi bagian inti dari manajemen itu sendiri, fungsi-fungsi manajemen menurut Ramayulis sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah langkah pertama yang harus dilaksanakan oleh manajer juga para pengelola pendidikan sekolah/madrasah. Sebab sistem perencanaan yang meliputi tujuan dan sasaran serta target pendidikan harus didasarkan situasi dan kondisi sumber daya yang ada.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian dalam pendidikan merupakan implementasi dari perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya agar dapat dilaksanakan secara sistematis.

c. Penggerakan (*actuating*)

Penggerakan dalam bidang pendidikan merupakan suatu upaya untuk menyuguhkan arahan serta bimbingan dan dorongan kepada seluruh sumber daya manusia dari personil yang ada di dalam suatu organisasi mampu menjalankan tugasnya dengan penuh kesadaran yang tinggi.

d. Pengawasan (*Contolling*)

Pengawasan adalah merupakan keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa semua kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah dirumsukan sebelumnya. Pengawasan dalam pendidikan merupakan fungsi yang terakhir dalam sistem manajemen.

Dari pengertian dan fungsi manajemen dapat dipahami bahwa fungsi manajemen dalam pendidikan adalah suatu proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan penilaian usaha-usaha pendidikan supaya dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Pengertian Pembelajaran

Apabila dicermati proses interaksi siswa dapat dibina dan merupakan bagian dari proses pembelajaran, seperti yang dikemukakan oleh Corey (1986) dalam Sagala (2003: 61) dikatakan bahwa “Pembelajaran adalah suatu proses dimana lingkungan seseorang secara sengaja dikelola untuk memungkinkan ia turut serta dalam tingkah laku tertentu dalam kondisi-kondisi khusus atau menghasilkan respons terhadap situasi tertentu.”

Selanjutnya Sagala menyatakan bahwa pembelajaran mempunyai dua karakteristik, yaitu: Apabila dicermati proses interaksi siswa dapat dibina dan merupakan bagian dari proses pembelajaran, seperti yang dikemukakan oleh Corey (1986) dalam Sagala (2003: 61) dikatakan bahwa “pembelajaran adalah suatu proses dimana lingkungan seseorang secara sengaja dikelola untuk memungkinkan ia turut serta dalam tingkah laku tertentu dalam kondisi-kondisi khusus atau menghasilkan respons terhadap situasi tertentu.”Selanjutnya Sagala menyatakan bahwa pembelajaran mempunyai dua karakteristik, yaitu: “Pertama, dalam proses pembelajaran melibatkan proses berfikir. Kedua, dalam proses pembelajaran membangun suasana dialogis dan proses tanya jawab terus menerus yang diarahkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan berpikir siswa, yang pada gilirannya kemampuan berfikir itu dapat membantu siswa untuk

memperoleh pengetahuan yang mereka konstruksi sendiri.“ (Sagala, 2003: 63)

Guru dituntut lebih kreatif, inovatif, tidak merasa sebagai *teacher center*, menempatkan siswa tidak hanya sebagai objek belajar tetapi juga sebagai subjek belajar dan pada akhirnya bermuara pada proses pembelajaran yang menyenangkan, bergembira, dan demokratis yang menghargai setiap pendapat sehingga pada akhirnya substansi pembelajaran benar-benar dihayati. Sejalan dengan pendapat diatas, pembelajaran menurut pandangan konstruktivisme adalah “pembelajaran dibangun oleh manusia sedikit demi sedikit, yang hasilnya diperluas melalui konteks yang terbatas (sempit) dan tidak sekonyong-konyong. Pembelajaran bukanlah seperangkat fakta, konsep atau kaidah yang siap untuk diambil dan diingat. Manusia harus mengkonstruksi pembelajaran itu dan membentuk makna melalui pengalaman nyata. (Depdiknas,2003:11)

Untuk menciptakan situasi yang diharapkan pada pernyataan diatas seorang guru harus mempunyai syarat-syarat apa yang diperlukan dalam mengajar dan membangun pembelajaran siswa agar efektif dikelas, saling bekerjasama dalam belajar sehingga tercipta suasana yang menyenangkan dan saling menghargai (demokratis), diantaranya :

1. Guru harus lebih banyak menggunakan metode pada waktu mengajar, variasi metode mengakibatkan penyajian bahan lebih menarik perhatian siswa, mudah diterima siswa, sehingga kelas menjadi hidup, metode pelajaran yang selalu sama(monoton) akan membosankan siswa.
2. Menumbuhkan motivasi, hal ini sangat berperan pada kemajuan , perkembangan siswa,. Selanjutnya melalui proses belajar, bila motivasi guru tepat dan mengenai sasaran akan meningkatkan kegiatan belajar, dengan tujuan yang jelas maka siswa akan belajar lebih tekun, giat dan lebih bersemangat. (Slamet, 1987 :92)

Disisi lain menurut Hartono (1993 :24) bahwa pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dimana pengajar masih memegang peran yang sangat dominan, pengajar banyak ceramah (*telling method*) dan kurang membantu pengembangan aktivitas murid. Dengan demikian, jika pembelajaran dipandang sebagai suatu sistem, maka berarti pembelajaran terdiri dari sejumlah komponen yang terorganisir antara lain tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, strategi pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran/alat peraga, peng-organisasian kelas, evaluasi pembelajaran dan tindak lanjut pembelajaran (misalnya layanan pembelajaran remedial bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar). Bila pembelajaran dipandang sebagai suatu proses, maka pembelajaran merupakan rangkaian

upaya atau kegiatan dosen dalam rangka membuat siswa belajar. Proses tersebut dimulai dari merencanakan program pengajaran tahunan, semester dan penyusunan persiapan mengajar (*Lesson Plan*), berikut penyusunan perangkat kelengkapannya antara lain berupa alat peraga, dan alat evaluasi (misalnya soal-soal test formatif) (Depdiknas, 2000:8)

3. Manajemen Pembelajaran

Sehubungan dengan peran dan fungsi guru dalam pengelolaan pembelajaran, maka diperlukan adanya usaha dari guru untuk mengoptimalkan peran dan fungsinya tersebut. Menurut Sahertian (2000: 134), mengelola pembelajaran meliputi: “merencanakan program belajar mengajar, melaksanakan proses belajar mengajar, menilai proses dan hasil, serta mengembangkan manajemen kelas”

Pemilihan model pembelajaran yang tepat akan sangat menentukan minat dan partisipasi siswa dalam pembelajaran. Pada bidang pembelajaran diharapkan guru dapat memanajemen pembelajaran dengan menentukan model pembelajaran yang tepat sehingga dapat lebih menarik minat siswa mengikuti pembelajaran.

Menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 Seorang guru yang profesional wajib menguasai 4 kompetensi yaitu:

1. Kompetensi Pedagogik
Kompetensi ini menyangkut kemampuan seorang guru dalam memahami karakteristik atau kemampuan yang dimiliki oleh siswa melalui berbagai cara. Cara yang utama memahami murid melalui perkembangan kognitif siswa, merancang pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran serta evaluasi hasil belajar sekaligus pengembangan siswa.
2. Kompetensi Kepribadian
Kompetensi kepribadian ini adalah salah satu kemampuan personal yang harus dimiliki oleh guru profesional dengan cara mencerminkan kepribadian yang baik pada diri sendiri bersikap arif, bersikap dewasa dan wibawa serta mempunyai akhlak mulia dan menjadi teladan yang baik.
3. Kompetensi Profesional
Kompetensi ini adalah salah satu unsur yang harus dimiliki oleh seorang guru yaitu dengan cara menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam.
4. Kompetensi Sosial
Kompetensi sosial adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik melalui cara yang baik dalam berkomunikasi dengan siswa dan selueruh tenaga kependidikan atau orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Bila guru dapat melaksanakan empat kompetensi ini perlahan-lahan kedepan guru dapat menciptakan keluaran yang berkualitas dan dapat bersaing di era global. Peserta didik dapat menyadari dan menguasai berbagai ilmu dan keterampilan yang berguna di masyarakat dan kehidupannya. Sehingga guru dapat meningkatkan kinerja dan dapat meningkatkan karir sebagaimana tuntunan dalam Permenneq PAN & RB No. 16 Tahun 2009 tentang guru dan angka kreditnya. Hanya guru yang profesionallah yang dapat mengembangkan diri menjadi guru yang berkualitas sesuai dengan tuntunan zaman. Dengan adanya permenneq PAN ini guru selayaknya dapat meningkakan keprofesionalan berkelanjutan dalam mengembangkan karir dan kaulitas ilmu pengetahuan dan berbagai penguasaan teknologi dan ilmu pengetahuan.

Selain empat kompetensi yang harus dikuasai guru juga dalam pembelajaran dapat berperan dan berfungsi dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Beberapa fungsi guru menurut Zen (2010:69-70) sehubungan dengan tugasnya selaku pengajar dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Sebagai Informator. Sebagai pelaksana cara mengajar informatif, laboratorium, studi lapangan dan sumber informasi kegiatan akademik maupun umum. dalam pada itu berlaku teori komunikasi: teori stimulus – respon, teori *dissonance – reduction* dan teori – pendekatan fungsional.
2. Sebagai Organisator. Guru sebagai organisator, pengelola kegiatan akademik, silabus, work shop, jadwal pelajaran dan lain-lain. Komponen-komponen yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar, semua diorganisasikan sedemikian rupa, sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi dalam belajar pada diri siswa.
3. Sebagai Motivator. Peranan guru sebagai motivator, penting artinya dalam rangka meningkatkan kegairahan dan pengembangan kegiatan belajar siswa. Guru harus dapat merangsang dan memberikan dorongan serta *reinforcemen* untuk mendinamisasikan potensi siswa, menumbuhkan swadaya, sehingga akan terjadi dinamika di dalam pembelajaran.
4. Sebagai Pengarah/Direktor. Jiwa kepemimpinan bagi guru dalam peranan ini lebih menonjol. Guru dalam hal ini harus dapat membimbing dan mengarahkan kegiatan siswa sesuai dengan tujuan yang dicita-citakan.
5. Sebagai Inisiator. Guru dalam hal ini sebagai pencetus ide-ide dalam belajar. Sudah barang tentu ide-ide itu merupakan ide-ide kreatif yang dapat dicontoh oleh anak didiknya.
6. Sebagai Transmitter. Dalam kegiatan belajar guru juga akan bertindak selaku penyebar kebijaksanaan pendidikan dan pengetahuan.

7. Sebagai Fasilitator. Berperan sebagai fasilitator, guru dalam hal ini akan memberikan fasilitas atau kemudahan dalam pembelajaran, misalnya saja dengan menciptakan suasana kegiatan yang sedemikian rupa, serasi dengan perkembangan siswa, sehingga interaksi belajar mengajar akan berlangsung secara efektif.
8. Sebagai Mediator. Guru sebagai mediator dapat diartikan sebagai penengah dalam kegiatan belajar siswa, misalnya menengahi atau memberikan jalan ke luar kemacetan dalam kegiatan diskusi siswa. Mediator juga diartikan penyediaan media, bagaimana cara memakai dan mengorganisasi penggunaan media.
9. Sebagai Evaluator. Ada kecenderungan bahwa peran sebagai evaluator, guru mempunyai otoritas untuk menilai prestasi anak didik dalam bidang akademis maupun tingkah laku sosialnya, sehingga dapat menentukan bagaimana anak didiknya berhasil atau tidak. Tetapi kalau diamati secara agak mendalam evaluasi-evaluasi yang dilakukan guru itu sering hanya merupakan evaluasi ekstrinsik dan sama sekali belum menyentuh evaluasi instrinsik. Evaluasi yang dimaksud adalah evaluasi yang mencakup pula evaluasi intrinsik. Untuk itu guru harus hati-hati dalam menjatuhkan nilai atau kriteria keberhasilan. Dalam hal ini tidak cukup hanya dilihat bisa atau tidaknya mengerjakan mata pelajaran yang diujikan, tetapi masih perlu ada pertimbangan-pertimbangan yang sangat kompleks, terutama menyangkut perilaku dan values yang ada pada masing-masing mata pelajaran.

Sebagai wujud nyata dari guru untuk meningkatkan kompetensi pribadi yang menunjang terhadap peningkatan peran dan fungsi guru tersebut, maka usaha-usaha konkrit yang dapat dilakukan antara lain: guru sebagai demonstrator: mengetahui kurikulum pembelajaran secara keseluruhan, membaca dan mempelajari materi yang akan diajarkan, melatih diri di depan cermin atau rekan sejawat mengenai cara menyampaikan materi yang baik serta mengetahui dan mempelajari cara memperagakan hal-hal yang diajarkannya secara didaktis, guru sebagai pengelola kelas: mengetahui dan memahami aspek-aspek yang berhubungan dengan psikologis siswa, mengetahui latar belakang, sifat, sikap, perilaku dan kemauan siswa yang berhubungan dengan pembelajaran serta mengetahui cara-cara memberikan sanksi dan memotivasi siswa yang diarahkan kepada tujuan pembelajaran, guru sebagai mediator dan fasilitator : mengetahui, memahami dan berketerampilan dalam menggunakan media pengajaran serta mampu berpikir kritis untuk memanfaatkan lingkungan sebagai media pembelajaran bagi siswa dan guru sebagai evaluator: mampu menyusun alat evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran yang akan disampaikan kepada siswa,

menilai diri sendiri (*self evaluation*) untuk mengukur keberhasilan dalam menyampaikan materi pelajaran atau melalui rekan sejawat serta mampu melakukan penilaian terhadap hasil prestasi belajar siswa, sehingga dapat diketahui kelemahan dan kekurangan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Semua kegiatan tersebut dapat diperoleh guru dalam bentuk wadah pembinaan profesional, pendidikan dan pelatihan serta peningkatan kompetensi secara pribadi atau pendidikan lanjutan.

4. Konsep Mutu Pendidikan

a. Konsep Dasar Mutu

Istilah mutu dipahami secara beragam oleh berbagai pihak, misalnya Sallis (1999) yang dikutip oleh Furqon (2000:1), menjelaskan bahwa mutu harus dipandang dengan konsep yang relatif, tidak absolute. Konsep mutu dalam dimensi yang relatif dapat dipahami dalam dua perspektif, yakni: (1) memenuhi spesifikasi, (2) memenuhi persyaratan-persyaratan yang dituntut oleh konsumen. Konsep perspektif yang pertama lebih berorientasi kepada standar yang ditentukan produsen, sedangkan dalam perspektif yang kedua menekankan kesesuaian antara produk dengan kebutuhan dan persyaratan konsumen. Sejumlah pakar manajemen pendidikan melihat bahwa mutu suatu produk atau jasa pada akhirnya akan dinilai oleh konsumen. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan, (Depdikbud. 2000). Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif, psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan dosen), sarana perguruan tinggi, dukungan administrasi dan sarana prasarana, dan sumber daya lainnya, serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen perguruan tinggi, dukungan ruang berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar dengan baik antara siswa dengan guru di dalam maupun di luar kelas secara harmonis.

Mutu dalam konteks “hasil pendidikan” mengacu pada prestasi yang dicapai oleh perguruan tinggi pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dapat dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis atau prestasi non ekonomis. Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*out put*) harus dirumuskan lebih dulu oleh perguruan tinggi, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil (*out put*) yang ingin dicapai.

Dengan kata lain, tanggung jawab sekolah dalam *school based quality management* bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah hasil yang dicapai. Untuk mengetahui hasil/prestasi yang dicapai sekolah, terutama yang menyangkut aspek kemampuan “kognitif” dapat dilakukan *benchmarking*. Evaluasi terhadap seluruh hasil belajar sekolah baik yang sudah ada patokannya maupun yang lain dilakukan oleh guru, kepala sekolah dan pengawas sebagai evaluasi diri (*self evaluation*) dan dimanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya. Dalam hal ini Rencana Kerja Kepala Sekolah untuk tahun berikutnya.

b. Pengertian Mutu Pendidikan

Sebelum membahas tentang mutu pendidikan terlebih dahulu akan dibahas tentang mutu dan pendidikan. Secara bahasa pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan tata cara kelompok dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan yang sesuai prosedur pendidikan itu sendiri. Menurut UU Sistem Pendidikan Nasional No.20 tahun 2003 pendidikan adalah sebuah usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, membangun kepribadian diri, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, mutu adalah suatu nilai atau keadaan. Edward Deming, mengatakan bahwa mutu adalah: “*apredictive degree of uniformity and dependability at a low cost, suited to the market*”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara garis besar, mutu adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk atau jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (siswa, orangtua dan masyarakat).

Mutu pendidikan tak hanya berbicara soal hasil, tetapi juga proses dari pendidikan itu sendiri. Pendidikan dikatakan bermutu apabila proses belajar mengajar berjalan dengan baik dan lancar. Begitu juga dengan hasil yang didapat memuaskan. Proses belajar mengajar dapat berjalan lancar bila guru dan murid bisa berkomunikasi dengan baik, lingkungan belajar yang nyaman, serta didukung sarana dan prasarana yang dapat mendukung proses belajar mengajar ini. Mutu pendidikan bila dilihat dari hasil, mengacu pada prestasi yang diperoleh murid maupun sekolah untuk kurun waktu tertentu. Selain itu, kemampuan sekolah untuk menghasilkan lulusan-lulusan terbaik juga menunjukkan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Karena lulusan-lulusan inilah yang akan berkontribusi untuk memajukan kualitas bangsa.

Banyak ahli yang mengemukakan tentang mutu, seperti yang dikemukakan oleh Edward Sallis (2006 : 33) mutu adalah Sebuah filsosofis dan metodologis yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Sudarwan Danim (2007 : 53) mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang dan jasa. Sedangkan dalam dunia pendidikan barang dan jasa itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dan dapat dirasakan. Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991 :677) menyatakan mutu adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb) kualitas. Selanjutnya Lalu Sumayang (2003 : 322) menyatakan *quality* (mutu) adalah tingkat dimana rancangan spesifikasi sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan fungsi dan penggunaannya, disamping itu *quality* adalah tingkat di mana sebuah produk barang dan jasa sesuai dengan rancangan spesifikasinya.

Menurut Semiawan (Depdiknas. 2003:571), mutu berkenaan dengan penilaian terhadap sejauh mana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan tertentu. Dalam dunia pendidikan, standar ini dapat dirumuskan melalui hasil belajar pada mata kuliah skolastik yang dapat diukur secara kuantitatif dan pengamatan yang bersifat kualitatif. Rumusan mutu pendidikan bersifat dinamis dan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang. Kesepakatan tentang konsep mutu biasanya dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada, seperti kebijakan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana dan prasarana serta tenaga kependidikan sesuai kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan. Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan dengan dilandasi oleh perubahan yang terencana.

c. Pentingnya Mutu Pembelajaran

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan Nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 menyatakan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan diri dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dalam pandangan Zamroni (2007 : 2) dikatakan bahwa peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang terus menerus meningkatkan

kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien.

Edward Sallis (2006:73) menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) Pendidikan adalah sebuah filsosofis tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Di sisi lain, Zamroni (2007:6) memandang bahwa peningkatan mutu dengan model TQM, dimana sekolah menekankan pada peran kultur sekolah dalam kerangka model *The Total Quality Management* (TQM). Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah mencakup tiga kemampuan, yaitu : kemampuan akademik, sosial, dan moral.

Selanjutnya untuk meningkatkan mutu sekolah seperti yang disarankan oleh Sudarwan Danim (2007:56), yaitu dengan melibatkan lima faktor yang dominan :

1. Kepemimpinan kepala sekolah; kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.
2. Siswa; pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat” sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa .
3. Guru; pelibatan guru secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan disekolah.
4. Kurikulum; sdanya kurikulum yang ajeg/ tetap tetapi dinamis, dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga *goals* (tujuan) dapat dicapai secara maksimal;
5. Jaringan kerjasama; jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan / instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja.

Peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pendidikan keetrampilan dalam segi mental maupun fisik (*dexterity*) yang berbasis luas, dan peningkatan

mutu pendidikan yang secara lebih khusus berorientasi akademis. Mutu pendidikan tidak saja ditentukan oleh sekolah/madrasah sebagai lembaga pembelajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat yang cenderung berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Sejalan dengan kecenderungan ini, penilaian masyarakat terhadap mutu lulusan sekolah/madrasah terus berkembang. Untuk menjawab tantangan tersebut, sekolah/madrasah diharapkan untuk terus-menerus meningkatkan mutu lulusannya sesuai dengan perkembangan tuntutan masyarakat.

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas, antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan system evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi dosen dan tenaga kependidikan lainnya. Sekolah harus mampu menterjemahkan dan menangkap sesuai kebijakan makna pendidikan serata memahami kondisi lingkungannya (termasuk kelebihan dan kekurangannya), untuk kemudian proses perencanaan sekolah.

d. Manajemen Peningkatan Mutu Pembelajaran

Program peningkatan mutu pendidikan tidak akan jalan jika setelah diadakannya monitoring dan evaluasi tanpa ditindaklanjuti oleh kepala sekolah, pengawas dan komite sekolah. Fungsi pengawasan (*controlling*) dalam manajemen berguna untuk membuat agar jalannya pelaksanaan manajemen mutu sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan bertujuan untuk menilai kelebihan dan kekurangan. Apa-apa yang salah ditinjau ulang dan diperbaiki. Tidak adanya tindak lanjut bisa disebabkan karena etos kerja para pengelola sekolah, iklim organisasi yang tidak menyenangkan. Perbaikan proses pembelajaran yang dilakukan guru diperiksa kembali sebagai evaluasi diri guru dalam menjalankan tugasnya. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan bertujuan meningkatkan kaulitas pembelajarn guru dan manajemen sekolah itu sendiri.

C. Penutup

Pendidikan merupakan kebutuhan dasar bagi manusia untuk meningkatkan kualitas diri dan kemampuannya agar berguna baik untuk kehidupannya sendiri

maupun lingkungannya. Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan tidak bisa dilepaskan dari keberhasilan dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Peranan guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran menempati posisi yang secara langsung sangat menentukan keberhasilannya, mengingat guru sebagai figur yang secara langsung terlibat dalam pembelajaran di dalam kelas. Peranan guru dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat diidentifikasi dari perilaku guru sebagai fasilitator, demonstrator, pengelola kelas, mediator dan evaluator. Kesemua peran tersebut membutuhkan lagi usaha yang lebih konkrit dan langsung menyentuh terhadap kebutuhan peserta didik agar mutu pembelajaran lebih baik. Perbaikan demi perbaikan yang dilakukan pemerintah dalam upaya mendongkrak kualitas mutu pendidikan.

Beragamnya kondisi lingkungan sekolah/madrasah dan bervariasinya kebutuhan siswa di dalam proses pembelajaran, ditambah lagi dengan kondisi geografi Indonesia yang sangat kompleks. Oleh karena itu di dalam proses peningkatan mutu pendidikan perlu dicari alternatif pengelolaan sekolah/madrasah. Hal ini mendorong lahirnya konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah yang disesuaikan dengan kondisi geografisnya. Manajemen alternative ini memberikan kemandirian sekolah mengatur diri sendiri dalam rangka peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran sesuai peraturan yang berlaku secara nasional. Konsekuensi dan pelaksanaan program ini adanya komitmen yang tinggi dari berbagai pihak yaitu orang tua/masyarakat/komite sekolah, guru, kepala sekolah, dan staf lainnya disatu sisi, dan pemerintah disisi lainnya sebagai partner dalam mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan. Dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen ini, strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah antara lain meliputi evaluasi diri (***self evaluation***) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Darmadi, Hamid. 2007. *Dasar Konsep Pendidikan Moral*. Bandung : Alfabeta.
- Edward Sallis. 2006. *Total Quality Management In Education* (alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi). Jogjakarta : IRCiSoD
- Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia. 1991. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta :Balai Pustaka
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kloang klede Putra Timur
- Sagala,Syaiful.2005.*Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta
- _____.2004. *Manajemen Berbasis Sekolah &Masyarakat*. Bandaung: alfabeta
- Sudarwan Danim.2007.*Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Zamroni. 2007 . *Meningkatkan Mutu Sekolah* . Jakarta : PSAP Muhammadiyah
- Ramayulis. 2015, <http://huzaeniridwan.blogspot.co.id/2013/05/fungsi-fungsi-manajemen-pendidikan.html>
- Deming .2015, <http://www.definisi-pengertian.com/2015/04/pengertian-mutu.html>
- Depdiknas, 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah : Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Depdiknas
- Depdiknas. 2003. *Kerangka Dasar Kurikulum Berbasis Kompetensi (Draf Final)*. Jakarta: Depdiknas Jurnal Pendidikan (online), (<http://www.duniaguru.com-www.duniaguru.com> diakses 20 Agustus 2007).
- Sahertian, Piet A., 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. Wijaya, Cece dan Rusyan.
- A.Tabrani.2003. *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM:

Praktik Kepemimpinan Pendidikan Transformasional dalam Pandangan al quran

Drs. H. Amiruddin MS, MA

(Dosen Tetap Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sumatera Utara)

A. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan suatu pilar dalam setiap dimensi kehidupan termasuk di dalamnya pendidikan. Maju mundurnya roda pendidikan merupakan tanggung jawab seorang pemimpin. Jika kita mencermati perkembangan pendidikan kita saat ini yang masih berkutat dalam permasalahan yang cukup pelik baik dari sisi internal pendidikan ataupun eksternal pendidikan, diantaranya adalah rendahnya kualitas dalam penguasaan ilmu pengetahuan, kecenderungan menurunnya akhlak anak bangsa (Syafaruddin, 2007:3) yang semua itu membutuhkan tindakan nyata yang bersifat cepat dan lugas untuk mengatasi permasalahan itu semua. Tindakan nyata harus segera terealisasi, salah satu dengan mengefektifkan kepemimpinan pendidikan yang telah lama merindukan sosok tegas dan lugas yang dapat membawa dimensi pendidikan ini keluar dari kemelut yang sedang menghadang.

Sebagai seorang yang cerdas kita pasti tidak akan melupakan sejarah gemilang peradaban manusia pada masa lalu. Jika kita menilik kebelakang khususnya tentang peradaban pendidikan Islam yang sudah dimulai sejak *khulafaurrasyidin* sampai kepada kekuasaan Umayyah dan Abbasiyah, pastilah kita akan menemukan sosok pemimpin pendidikan yang revolusioner walaupun mereka belum dihadapkan pada teknologi yang super canggih seperti saat ini. Dikatakan sebagai pemimpin revolusioner bukan berarti mereka hidup di zaman revolusi tetapi karena karya mereka yang dapat mengubah dunia dan menjadi cikal bakal perkembangan keilmuan saat ini yang dipandang sebagai suatu pemikiran yang revolusioner dalam sejarah peradaban keilmuan manusia.

Berbicara lebih lanjut tentang kepemimpinan dalam Islam sebenarnya ini adalah suatu kursus tentang fitrah kita sebagai manusia. Allah SWT menciptakan kita sebagai khalifah yaitu pemimpin, pengganti atau wakil Tuhan, dan pemelihara,

sebagaimana yang termaktub di dalam Al quran Surah Al Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ...

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi..... (Q.S. Al Baqarah:30)*

Selain itu Rasulullah SAW bersabda, yaitu:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: *“Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban pada orang yang dipimpinnya.”*

Mencermati posisi dan peran kita sebagai khalifah atau pemimpin di bumi ini, bermakna bahwa kita harus dapat melestarikan, menjaga dan sekaligus mengembangkan segala dimensi kehidupan kita kearah yang baik dan diridhoi Allah SWT tidak terlepas juga dengan dimensi pendidikan yang merupakan salah satu dimensi penting dalam sejarah peradaban manusia. Berdasarkan pada *nash* Al quran dan Hadits serta berkaca pada sejarah kepemimpinan pendidikan Islam pada masa lalu kita akan dapat menarik sebuah konsep utuh tentang kepemimpinan pendidikan Islam, sehingga mampu menyumbangkan pemikiran konstruktif dalam pengembangan pendidikan kita saat ini. Mengacu pada latarbelakang pemikiran ini, maka artikel ini akan mengkaji mengenai konsep pemimpin pendidikan dalam Islam, tugas dan kepemimpinan pendidikan transformasional dalam konsep Islam.

B. Konsep Dasar Kepemimpinan Pendidikan Islam

Banyak sekali literatur yang menjelaskan tentang pengertian kepemimpinan. Secara mendasar, kepemimpinan merupakan kajian interaksi manusia dengan yang lain. Sebab dalam kehidupan kita proses kepemimpinan akan terus berlangsung dalam hubungan timbal balik antar individu dan kelompok. Menurut Rauch dan Behling sebagaimana yang dikutip dalam Danim (2008:2) kepemimpinan merupakan suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya Syafaruddin (2010:47) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memperoleh tindakan dengan dan melalui orang lain dengan kepercayaan dan kerjasama. Berdasarkan penjelasan di atas dapat difahami bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang didasarkan akan kemampuan untuk memberdayakan kelompok dalam

dimensi kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga dengan demikian kepemimpinan dipandang menjadi suatu kekuatan yang sangat penting dalam mengelola organisasi (Sagala, 2013:40). Kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya merupakan kunci sukses dalam mengelola organisasi secara efektif.

Dalam konteks pendidikan, istilah kepemimpinan akan sangat dekat dengan konsep kepemimpinan pendidikan. Seorang pemimpin pendidikan merupakan roda penggerak dalam menjalankan organisasi sekolah dengan baik. layaknya sebuah nahkoda, maka pemimpin pendidikan haruslah mengarahkan kapala yang berjalan tersebut ke arah yang menjadi tujuan bersama di dalam kapal tersebut. Kepemimpinan pendidikan sebagaimana yang disampaikan Syafaruddin (2007:89) merupakan suatu kependidikan yang berlangsung pada organisasi yang mengelola lembaga pendidikan dan yang berlangsung di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Dalam pandangan Islam, Mesiono (2015:169) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seseorang dalam memposisikan dirinya yang mempunyai ikatan janji dengan Allah dan sebagai *khadimul ummah* (pelayan umat) untuk melakukan proses mempengaruhi orang lain, anggota atau bawahan secara individu dan kelompok agar mau bekerja secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara bersama sesuai prinsip-prinsip atau nilai-nilai yang Islam.

Jika kita mencermati penjelasan di atas dapat dipahami bahwa seorang pemimpin pendidikan harus dapat menjalankan, memposisikan dan merealisasikan tujuan penciptaan kita yaitu bersyahadah kepada Allah SWT (Rasyidin, 2008:30). Ungkapan *syahadah* merupakan manifestasi dari janji kita kepada Allah SWT sejak alam rahim, sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S. Al A'raf: 172 yaitu,

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَى أَنْفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ قَالُوا بَلَىٰ شَهِدْنَا أَن تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ



Artinya: Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman): "Bukankah Aku Ini Tuhanmu?" mereka menjawab: "Betul (Engkau Tuhan kami), kami menjadi saksi". (Kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kamu tidak mengatakan: "Sesungguhnya kami (Bani Adam) adalah orang-orang yang lengah terhadap Ini (keesaan Tuhan)", (Q.S. Al A'raf:172)

الَّذِينَ يَنْقُضُونَ عَهْدَ اللَّهِ مِنْ بَعْدِ مِيثَاقِهِ وَيَقْطَعُونَ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ أَنْ يُوصَلَ
وَيُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ ۚ أُولَٰئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ ﴿٢٧﴾

Artinya: (yaitu) orang-orang yang melanggar perjanjian Allah sesudah perjanjian itu teguh, dan memutuskan apa yang diperintahkan Allah (kepada mereka) untuk menghubungkannya dan membuat kerusakan di muka bumi. mereka itulah orang-orang yang rugi. (Al Baqarah:27).

Ayat di atas mengisyaratkan bahwa kita harus mampu memegang teguh janji kita kepada Allah SWT sejak di alam rahim untuk bersyahadah kepada Allah SWT agar kita tidak termasuk orang-orang yang merugi. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, seorang kepala sekolah dalam perspektif filsafat pendidikan Islam haruslah menjadi orang yang bertugas untuk mengingatkan dan meneguhkan kembali perjanjian suci (syahadah) yang pernah diikrarkan manusia di hadapan Allah SWT (Rasyidin, 2008:133). Dalam kajian lembaga pendidikan seorang kepala sekolah haruslah mendesain dengan sedemikian rupa agar muatan kurikulum, metode pengajaran dan hal lainnya yang menjadi unsur pendidikan dalam suatu sekolah yang semua itu bermuara akan peneguhan syahadah kepada Allah SWT.

Kepemimpinan yang dimaknai dengan proses memengaruhi orang lain sangat erat kaitannya dengan aspek komunikasi. Komunikasi yang efektif akan mampu menggerakkan roda organisasi dengan efektif pula. Begitu juga halnya dengan komunikasi di sekolah. Seorang pemimpin sekolah haruslah mampu mengkomunikasikan hal-hal yang positif kepada para bawahannya agar tujuan pendidikan tersebut dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Seorang pemimpin pendidikan, baik dalam hal pengajaran atau hal lainnya yang berkaitan dengan proses mempengaruhi orang lain, anggota atau bawahan secara individu dan kelompok agar mau bekerja secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, Islam menggariskan agar kita mampu mengkomunikasikan hal tersebut dengan lemah lembut dan penuh rasa santun sebagaimana yang tertulis dalam Q.S. Ali Imron ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan

diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.(Q.S. Ali Imron:159)

Menelaah lebih lanjut ayat di atas, dapat dipahami bahwa sebagai seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin haruslah dilandasi dengan sifat lemah lembut, suka mema'afkan dan bermusyawarah dalam memutuskan suatu kebijakan. Hal-hal seperti inilah yang ada pada diri Rasulullah SAW sehingga dakwah yang rasul jalankan menuai keberhasilan. Sebagaimana *Uswatun Hasanah* maka pribadi Rasulullah SAW haruslah menjadi ikutan dan contoh bagi kita setiap hari.

Pribadi yang ditampilkan Rasul ini, haruslah juga melekat pada diri pemimpin pendidikan. Setidaknya ada tiga pribadi Rasul yang harus melekat pada diri kita berdasarkan ayat di atas, yaitu (1) seorang pemimpin harus mampu bersikap lemah lembut walaupun tidak meninggalkan unsur ketegasan dalam mengkomunikasikan ide dan gagasan yang membangun bagi sekolah yang dipimpinnya, (2) seorang pemimpin harus menjadi sosok yang tidak pendendam, senang memaafkan dan bahkan mendo'akan bawahannya untuk selalu berada dalam kebaikan dan naungan Allah SWT. Ini merupakan sifat yang sudah banyak ditinggalkan orang pada saat ini. Saat ini kita lebih sibuk untuk berdo'a terhadap diri kita saja, tetapi tidak pernah berdo'a untuk kebaikan orang lain. Rasulullah SAW selalu mendo'akan setiap orang untuk selalu berada dalam kebaikan bahkan bagi musuhnya sekalipun, dan (3) seorang pemimpin harus mengedepankan musyawarah dalam mengambil atau memutuskan suatu kebijakan.

Demikianlah tugas dan sifat yang seharusnya melekat pada diri seorang pemimpin pendidikan sehingga pendidikan kita terus berjaya dan berada dalam lindungan Allah SWT. Amin.

C. Kepemimpinan Pendidikan Transformasional dalam konsep Islam

Dewasa ini sedang terjadi perubahan yang massif dalam sistem kehidupan sosial. Karena itu kecenderungan perubahan paradigma pendidikan merupakan suatu keniscayaan agar dapat sejalan dengan perkembangan dan kebutuhan zaman sekarang. Pendidikan harus mampu hadir sebagai wadah visioner dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas sehingga mampu bersaing dalam gerusan globalisasi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN).

Syafaruddin (2015:14) menyatakan tindakan manajemen strategis sangat

menentukan banyak perubahan kehidupan, apalagi perubahan organisasi dalam berbagai manifestasinya. Perubahan organisasi, tentu saja sangat terkait dengan masalah manajemen dan kepemimpinan yang merancang perubahan organisasi dalam wujud perubahan struktur, perubahan orang, maupun perubahan teknologi yang berimplikasi munculnya pembaharuan dalam kehidupan manusia. Pembaharuan tersebut pastinya juga menyentuh aspek pendidikan sebagai pilar utama dalam pengembangan manusia yang bermutu.

Dalam perjalanannya pendidikan harus bertransformasi menjadi sebuah institusi yang mampu menghasilkan modal manusia yang berkualitas tinggi. Hadirnya pendidikan yang bermutu unggul tidak terlepas dari sentuhan pimpinan pendidikan sebagai nahkoda dalam sebuah organisasi pendidikan tersebut. Berarti dengan kata lain, transformasi sekolah ditandai dengan transformasi pimpinan pendidikan terlebih dahulu. Dalam kenyataannya, berbagai tuntutan terhadap kinerja kepala sekolah masih belum dapat dipenuhi, seperti masih banyaknya sekolah yang siswanya berprestasi rendah, ketidakdisiplinan siswa dan guru, kurangnya kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, penguasaan sebagian guru terhadap bidang keilmuan/mata pelajarannya belum memadai, dan lambannya staf pengajar dan tata usaha dalam melayani kebutuhan siswa. Masalah-masalah ini merupakan cerminan kurangnya kemampuan kepala sekolah memberdayakan komunitasnya untuk berkinerja tinggi. Kepala sekolah seharusnya mampu mengelola seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolahnya. Adanya perubahan paradigma baru pendidikan, diperlukan juga perubahan paradigma kepemimpinan kepala sekolah yang profesional.

Untuk menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi di sekolah, pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional sebagaimana yang dijelaskan Danim (2009:48) memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Dengan penekanan pada hal-hal seperti itu, diharapkan kepala sekolah akan mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnya dalam rangka mengembangkan kualitas sekolahnya. Penerapan kepemimpinan transformasional juga diperlukan karena berbagai informasi terkini seyogyanya dapat ditransformasikan kepada guru, tenaga administrasi, siswa dan orang tua melalui sentuhan persuasif, psikologis dan edukatif dari kepala sekolah.

Jika kita cermati pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu keharusan untuk menggapai sekolah yang

berkualitas dan diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas pula. Kemampuan kepala sekolah dalam memerdayakan setiap unsur kependidikan yang ada di sekolah tersebut merupakan suatu tuntutan yang harus bisa dilakukan apalagi dalam rangka peningkatan mutu dan kualitas lulusan. Dalam konteks ini, kepala sekolah paling tidak haruslah memiliki tiga kemampuan manajerial antara lain, (1) kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat dalam transformasi kepemimpinannya.

Komunikasi persuasif merupakan bentuk komunikasi yang ditujukan untuk mengarahkan bawahan agar dapat bekerja dengan maksimal. Bentuk komunikasi seperti ini harus memiliki beberapa kriteria antara lain komunikasi tersebut haruslah tepat sasaran, bentuknya komunikatif, langsung kepada inti persoalan dan yang paling penting mudah untuk dimengerti oleh semua pihak agar tidak ada kesalahpahaman dalam menafsirkan komunikasi tersebut. Hal ini juga disinggung di dalam Al quran yang dikelanla dengan istilah *kaulan baligha* yaitu bentuk komunikasi yang cenderung bersifat persuasif, sebagaimana yang tercantum di dalam Q.S. An Nisa' ayat 63, yaitu:

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي
 أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Artinya: Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka. (Q.S. An Nisa':63)

Berdasarkan ayat di atas, dijelaskan bahwa kemampuan berkomunikasi persuasif merupakan komunikasi yang dapat berbekas pada jiwa seseorang yang nantinya diharapkan mampu menggerakkan orang tersebut dalam menjalankan tugas, fungsi dan perannya dalam kehidupan sehari-hari khususnya di dalam organisasi sekolah.

Selanjutnya, kemampuan manajerial kepala sekolah untuk mencerminkan transformasional kepemimpinan yaitu motivasi berprestasi. Perilaku kepemimpinan tidak berada pada konteks yang kosong, melainkan ditentukan oleh multifaktor. Salah satunya adalah dorongan dari dalam diri pemimpin itu untuk berkinerja setinggi mungkin, baik dari dalam maupun dari luar. Dorongan yang berasal

dari dalam diri kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memiliki nilai yang berbeda dengan dorongan yang berasal dari luar dirinya. Dorongan dari dalam termanifestasi dalam bentuk kemauannya untuk berusaha dan berprestasi tinggi. Tinggi rendahnya usaha kepala sekolah untuk berprestasi akan menggambarkan pola kepemimpinannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kesediaannya untuk bekerja keras juga merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan motivasi berprestasi kepala sekolah.

Motivasi merupakan dorongan terdalam dalam jiwa seseorang. Segala perilaku yang ditampilkan diawali dengan dorongan atau motivasi dalam hatinya. Dalam konsep Islam, motivasi pengertiannya dekat dengan istilah *niat*. Niat merupakan dorongan yang menjalankan segala perilaku seseorang. Dengan niatlah seseorang akan memulai langkah dalam menggapai tujuan yang telah dicita-citakan. Seorang kepala sekolahpun haruslah memiliki niat yang tulus dan ikhlas dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan di suatu organisasi pendidikan. Niat yang baik itu akan diungkapkan oleh pimpinan pendidikan salah satu dengan mengungkapkannya dalam bentuk visi.

Starrat (2011:28) menyatakan visi merupakan berbagai asumsi dan keyakinan tentang sifat dasar untuk belajar, esensi menjadi manusia, kodrat masyarakat manusia, dan maksud pendidikan di sekolah. Pemimpin menghidupi berbagai keyakinan dan makna ini, dan meminta perhatian pada hal-hal tersebut melalui pernyataan visi.

Masalah yang sering mengganjal saat membahas kepemimpinan adalah kita sering berfokus pada pribadi atau kedudukan pemimpin. Dengan demikian, kita cenderung terlalu menekankan pentingnya sifat-sifat atau bakat-bakat pribadi seperti kecerdasan, kepriawaian membuat keputusan, atau kewenangan dan kekuasaan jabatan pemimpin. Tentu saja bahkan pemimpin itu penting, dan pemimpin juga memerlukan kedudukan yang terpandang, tidak perlu kedudukan tertinggi supaya dapat berbicara. Akan tetapi sesungguhnya sumber kekuasaan pemimpin tidak terletak pada pribadi atau kedudukan pemimpin, melainkan pada visi yang membangkitkan komitmen dan antusiasme para anggota. Dengan demikian, visi merupakan hal pokok dalam kepemimpinan, hal pokok juga bagi anak buah yang meliputi juga pemimpin demi suatu tujuan mulia.

Selanjutnya untuk menjadi pemimpin yang efektif, kepala sekolah selain dipengaruhi oleh motivasi diri yang dimilikinya, dipengaruhi juga oleh kemampuannya, baik kemampuan intelektual maupun kemampuan dalam mengatur/mengelola organisasi sekolah (kemampuan bidang kekepalasekolahan) berupa pengelolaan ke dalam (*internal*) atau pengelolaan leuat (*eksternal*) Robbin dalam Danim (2009:49) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Kemampuan mempengaruhi bisa didapat

dari posisi formal atau informal. Kepemimpinan yang berasal dari struktur formal bersinggungan erat dengan fungsi manajemen.

Pengetahuan dan kemampuan manajerial merupakan hal mutlak yang dimiliki oleh setiap kepala sekolah. Sehingga dengan kata lain segala aktivitas kekepalasekolah haruslah didasarkan dengan profesionalitas. Dalam Islam, sebagaimana yang digambarkan dalam Al quran bahwa Islam tidak hanya memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban tetapi juga menghendaki keahlian dan kemampuan dalam menjalankannya. Sebagaimana


 قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَى مَا كُنْتُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ

Artinya: Katakanlah: “Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui. (Q.S. Az Zumar:29)

Ayat ini menegaskan akan profesionalitas seseorang dalam bekerja. Ini merupakan dasar bagi kepala sekolah untuk mentransformasi kepemimpinan pendidikan yang diembannya. Aspek profesionalitas tersebut mencakup kemampuan intelektual dan kemampuan manajerial atau mengelola suatu organisasi.

D. Penutup

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi seluruh unsur kependidikan di dalam sebuah sekolah dengan berlandaskan al quran dan hadits. Dalam mengaplikasikan hal tersebut, seorang pemimpin menjalankan tugas sebagaimana yang ditegaskan dalam al quran bahwa pemimpin harus mengajak para anak didik, guru dan unsur kependidikan lainnya untuk meneguhkan janji kepada Allah SWT dengan bersyahadah kepadaNya. Sifat lemah lembut, sifat saling memaafkan dan bermusyawarah dalam menetapkan kebijakan merupakan hal yang harus ada pada diri seorang pemimpin pendidikan.

Mewujudkan kepemimpinan transformasional merupakan keniscayaan bagi seorang kepala sekolah. beberapa hal yang menjadi penekanan dalam transformasi pemimpin pendidikan antara lain, 1) kemampuan komunikasi persuasif yang dalam pandangan al quran maknanya dekat dengan istilah *kaulan baligha*, 2) motivasi berprestasi yang dalam pandangan al quran dekat dengan istilah *niat* yang diungkapkan dalam visi sekolah, dan 3) memiliki sikap profesionalitas yang tinggi dalam hal intelektual dan manajerial. Ketiga hal inilah yang harus ditumbuhkembangkan dalam mewujudkan kepemimpinan pendidikan yang bertransformasi. Transformasi ini pastilah diawali dengan niat yang kuat demi menggapai kualitas dan berkah dari Allah SWT. Wallahua’lam...

DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyidin, *Falsafah Pendidikan Islami*, Bandung: Citapustaka Media, 2008.
- Danim, Sudarwan, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Sagala, Syaiful, *Human Capital; Kepemimpinan Visioner dan beberapa Kebijakan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2013.
- Starrat, Robert J, *Menghadirkan Pemimpin Visioner; Kiat menegaskan Peran Sekolah*, Yogyakarta: Kanisius, 2011.
- Syafaruddi, dkk, *Inovasi Pendidikan; Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan*, Medan: Perdana Publishing, 2015
- Syafaruddin, Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2007.
- Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan; Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam Konteks otonomi Daerah*, Jakarta: Quantum Teaching, 2010.
- Syafaruddin, *Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, Medan: Perdana Publishing, 2012.
- Usiono, Ahmad Syukri Sitorus, *Kontribusi Ormas Islam Dalam Mewujudkan Umat Islam Berkeunggulan di Abad ke 21*, Medan; Perdana Publishing, 2015.

MANAJEMEN PENGEMBANGAN KURIKULUM DALAM MENINGKATKAN MUTU KURIKULUM DI SEKOLAH

Neliwati, S.Ag., M.Pd

Pendahuluan

Kurikulum merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Tanpa kurikulum yang baik, niscaya tujuan pendidikan nasional akan sangat sulit terwujud. Bagaimanapun bagus dan idealnya sebuah konsep rumusan tujuan pendidikan nasional, tidak akan dapat tercapai jika tidak didukung oleh efektifitas dan efisiensi pengelolaan kurikulumnya. Rumusan tujuan pendidikan secara ideal di atas kertas tidak akan dapat berjalan dengan baik jika tidak dilaksanakan secara optimal dalam keseluruhan kegiatan pendidikan di sekolah. Karena itu, sangat diperlukan peran manajemen dalam perencanaan dan pelaksanaan kurikulum di sekolah. Hal ini dikarenakan, sekolah merupakan salah satu bagian dari sistem pendidikan nasional.

Konsep kurikulum dapat dilihat pada dua pandangan, yaitu pandangan secara tradisional dan pandangan secara modern. Secara tradisional, kurikulum adalah sekumpulan mata pelajaran yang disampaikan oleh guru kepada siswa untuk memperoleh ijazah. Sedangkan secara modern, kurikulum berarti seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di bawah tanggung jawab sekolah, yang mencakup kegiatan intrakurikuler, ko-kurikuler dan ekstra kurikuler untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kegiatan intra kurikuler adalah kegiatan kurikulum yang berisikan penyampaian materi pembelajaran secara formal selama berlangsungnya Proses Belajar Mengajar. Sedangkan kegiatan ko kurikuler merupakan kegiatan yang dapat mendukung dan membantu kegiatan intra kurikuler yang belum dan dilaksanakan di luar jam pelajaran resmi. Tujuannya adalah untuk membantu kegiatan intra kurikuler yang belum terlaksana secara sempurna dalam proses belajar mengajar. Sementara itu, kegiatan ekstra kurikuler dilaksanakan di luar jam pelajaran resmi dan bertujuan untuk peningkatan minat dan bakat siswa. Ketiga kegiatan kurikulum tersebut berjalan saling berintegrasi dan tidak terpisahkan.

Proses pengembangan kurikulum dapat dilihat secara makro dan secara

mikro. Secara makro berarti proses penyusunan kurikulum baru berdasarkan kurikulum yang sudah ada menjadi lebih baik lagi. Sedangkan pengembangan kurikulum secara mikro berarti proses pelaksanaan kurikulum dengan cara memperluas seluruh komponen kurikulum, yaitu komponen tujuan, materi, strategi, metode, media dan evaluasi dalam pembelajaran, agar berjalan secara efektif dan efisien. Karena itu, untuk mendukung proses pengembangan kurikulum, maka sangat diperlukan suatu keahlian manajerial dalam arti kemampuan merencanakan, mengorganisasi, mengelola dan mengontrol kurikulum. Keharusan adanya manajemen pengembangan kurikulum dikarenakan adanya permasalahan yang terjadi yaitu adanya gap antara strategi nasional dalam pengembangan kurikulum dengan usaha-usaha implementasi, yakni gap antara perencana kurikulum dengan praktisi (guru) yang melaksanakan kurikulum di sekolah. Menurut Oemar Hamalik (2006: 10), “Manajemen Pengembangan Kurikulum adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan upaya yang dilakukan dalam rangka pengembangan kurikulum untuk mencapai tujuan pendidikan”.

Sebagai lembaga pendidikan formal dan merupakan salah satu bagian dari sistem pendidikan nasional, sekolah harus dapat memerankan fungsinya secara optimal dalam pelaksanaan kegiatan pendidikannya. Optimalisasi kegiatan pendidikan di sekolah dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya adanya kepemimpinan yang baik di sekolah, adanya pembagian tugas yang jelas antar seluruh personil sekolah, khususnya dalam pelaksanaan kegiatan kurikulum. Jika dilihat secara sistemik, sekolah merupakan satu kesatuan yang utuh yang di dalamnya terdapat banyak bagian yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah, yaitu : kepala sekolah, pegawai, guru, ,tujuan, kurikulum, sarana pra sarana. Untuk merencanakan dan sekaligus menjalankan kurikulum di sekolah, seluruh personil yang ada harus dapat bekerjasama sesuai dengan pembagian tugasnya masing-masing.

Kegiatan kurikulum di sekolah sangat memerlukan kerja dan tehnik manajerial. Hal ini dimungkinkan karena dengan penerapan seluruh fungsi manajemen, pengembangan kurikulum akan dapat berjalan secara sistematis, prosedural sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Terlebih lagi, pemerintah telah menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, dimana sekolah berhak untuk melaksanakan kurikulum secara otonom di sekolah. Didukung pula dengan adanya penerapan konsep manajemen berbasis sekolah, sehingga dengan leluasa dan kemandirian yang penuh sekolah dapat menjalankan manajemen sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan sekolahnya masing-masing.

Akhir-akhir ini, seringkali para praktisi kurikulum (guru) kurang memahami

ide-ide yang terkandung di dalam kurikulum. Kejelasan terhadap ide baru kurikulum akan menentukan keberhasilan implementasi. Apalagi, hal ini didukung oleh fenomena seringkali terjadi perubahan bentuk kurikulum di negara Republik Indonesia ini, sejak beberapa tahun terakhir ini. Pada tahun 2004, kurikulum yang diberlakukan adalah Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), kemudian pada awal tahun 2006 diganti dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), selanjutnya pada awal tahun 2012 diperkenalkan melalui uji publik oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tentang Kurikulum 2013, yang diberlakukan hingga akhir tahun 2014. Kemudian, pada awal tahun 2015, Kurikulum 2013 kembali digunakan kembali Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. Pada sebahagian sekolah, ada yang menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan pada sekolah lainnya ada yang menggunakan Kurikulum 2013.

Terjadinya beberapa perubahan kurikulum memicu kebingungan dan kekurangjelasan para guru tentang konsep kurikulum yang ada sekaligus cara pelaksanaan kurikulumnya. Berdasarkan kondisi empiris tersebut, terasa sangat pentingnya manajemen dalam pengembangan kurikulum. Terdapat dua masalah pokok yang berkaitan dengan manajemen pengembangan kurikulum, yaitu: (a) Bagaimana manajemen dalam merencanakan dan mengorganisasikan kurikulum (*Curriculum Planning*) dan (b) Bagaimana manajemen dalam mengelola dan mengontrol kurikulum (*Curriculum Implementation*).

Manajemen perencanaan kurikulum akan membicarakan tentang siapa sesungguhnya yang menjadi manajer dalam pengembangan kurikulum, khususnya dalam perencanaan kurikulum, faktor-faktor apa yang mendorong suatu kurikulum harus diubah, dan faktor-faktor lainnya yang dinilai berpengaruh dalam proses perencanaan kurikulum. Selanjutnya, manajemen implemementasi kurikulum berkenaan dengan pendekatan dalam perencanaan dan berkenaan dengan strategi implementasi. Selanjutnya, manajemen pelaksanaan kurikulum berkaitan dengan pembagian tugas seluruh personil sekolah untuk melaksanakan kurikulum di sekolah. Pokok-pokok kegiatan tersebut dapat dikelompokkan menjadi 9 pokok kegiatan, yakni : (1) Kegiatan yang berhubungan dengan tugas kepala sekolah, (2) Kegiatan yang berkaitan dengan tugas guru, (3) Kegiatan yang berhubungan dengan murid, (4) Kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar, (5) Kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler, (6) Kegiatan pelaksanaan evaluasi belajar, (7) Kegiatan pelaksanaan pengaturan alat perlengkapan sekolah, (8) Kegiatan dalam bimbingan dan penyuluhan, (9) Kegiatan yang berkenaan dengan usaha peningkatan mutu profesional guru.

Manajemen pemantauan dan penilaian kurikulum berkaitan dengan tugas

yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer mulai dari tingkat sistem pendidikan nasional, tingkat propinsi, tingkat kabupaten dan kecamatan dalam ruang lingkup kewilayahan pendidikan, pada semua jenjang pendidikan, baik formal maupun non formal. Pemantauan kurikulum berlangsung dalam tiga tahap, yakni tingkat persiapan, pelaksanaan kurikulum, sampai pada tahap akhir. Penilaian kurikulum berlangsung secara berkesinambungan pada setiap lini, mulai dari studi kebutuhan dan kelayakan, tahap perencanaan dan pengembangan, proses pelaksanaan dan tahap produk serta dampak keberhasilan kurikulum tersebut.

Kegiatan manajemen pengembangan kurikulum diakhiri dengan kegiatan perbaikan kurikulum, yang meliputi tiga ruang lingkup yaitu : (1) Praktek pelaksanaan kurikulum, (2) Strategi perencanaan dan perbaikan kurikulum yang terdiri dari langkah-langkah esensial dalam proses tersebut, dan (3) Penerapan pendekatan sistem dalam perbaikan kurikulum berdasarkan asumsi bahwa keberhasilan atau kegagalan proses pelaksanaan kurikulum serta langkah-langkah perencanaan, pengembangan dan implementasi sangat memerlukan proyek perbaikan kurikulum dan proses pembuatan kurikulum.

Konsep Dasar Manajemen Pengembangan Kurikulum

Sebelum mengkaji lebih jauh tentang manajemen pengembangan kurikulum, perlu dikemukakan terlebih dahulu tentang apa itu kurikulum. Kata “kurikulum” berasal dari bahasa Yunani yang semula digunakan dalam bidang olah raga, yaitu *curere* yang berarti jarak tempuh lari, yakni jarak yang harus ditempuh dalam kegiatan berlari mulai dari *start* hingga *finish*. Pengertian ini kemudian diterapkan dalam bidang pendidikan. Dalam bahasa Arab, istilah “kurikulum” diartikan dengan *Manhaj*, yakni jalan terang, atau jalan terang yang dilalui oleh pendidik/guru dengan peserta didik untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai. (Muhaimin, 2005:1). Selanjutnya, al-Khauly (1981:13) menjelaskan bahwa *al-Manhaj* sebagai seperangkat rencana dan media untuk mengantarkan lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang diinginkan.

Terdapat perbedaan pendapat diantara para ilmuwan dalam mengartikan kurikulum. Masing-masing ilmuwan memandang kurikulum menurut pandangannya sesuai dengan latar belakang keilmuan mereka. Walaupun demikian, dari beberapa pendapat tersebut dapat ditarik benang merah, bahwa di satu pihak ada yang menekankan pada isi pelajaran atau mata kuliah, dan di lain pihak lebih menekankan pada proses atau pengalaman belajar.

Pengertian yang lama tentang kurikulum lebih menekankan pada isi pelajaran

atau mata kuliah di sekolah atau perguruan tinggi yang harus ditempuh untuk mencapai suatu ijazah atau tingkat, juga keseluruhan pelajaran yang disajikan oleh suatu lembaga pendidikan (Nasution, 1982:3). Selanjutnya, menurut al-Syaibany (1979:11) kurikulum terbatas pada pengetahuan-pengetahuan yang dikemukakan oleh guru atau sekolah atau institusi pendidikan lainnya dalam bentuk mata pelajaran-mata pelajaran atau kitab-kitab karya ulama terdahulu, yang dikaji begitu lama oleh para peserta didik dalam tiap tahap pendidikannya. Definisi yang dikemukakan oleh Kemp, Morrison dan Ross dalam Muhaimin (2005:2) menekankan pada isi mata pelajaran dan keterampilan-keterampilan yang termuat dalam suatu program pendidikan.

Definisi yang dikemukakan oleh Kamil & Sarhan (1968:13) menekankan pada sejumlah pengalaman pendidikan, budaya, sosial, olahraga, dan seni yang disediakan oleh sekolah bagi para peserta didik di dalam dan di luar sekolah, dengan maksud mendorong mereka untuk berkembang menyeluruh dalam segala segi dan mengubah tingkah laku mereka sesuai dengan tujuan pendidikan yang ditetapkan. Perubahan penekanan pada pengalaman ini lebih jelas dikemukakan oleh Ronald C. Doll (1974:22) :

“The commonly accepted definition of the curriculum has changed from content of courses of study and list of subjects and courses to all the experiences which are offered to learners under the auspices or direction of the school....”

Definisi Doll tidak hanya menunjukkan adanya perubahan penekanan dari isi kepada proses, tetapi juga menunjukkan adanya perubahan lingkup dari konsep yang sangat sempit kepada konsep yang sangat luas. Apa yang dimaksud dengan pengalaman siswa yang diarahkan atau menjadi tanggung jawab sekolah mengandung makna yang cukup luas. Pengalaman tersebut dapat berlangsung di sekolah, di rumah ataupun di masyarakat, bersama guru atau tanpa guru, berkenaan langsung dengan pelajaran ataupun tidak. Definisi tersebut juga mencakup berbagai upaya guru dalam mendorong terjadinya pengalaman tersebut serta berbagai fasilitas yang mendukungnya.

Definisi yang senada disampaikan oleh Saylor dan Alexander dalam Muhaimin (2005:3) bahwa kurikulum adalah segala usaha sekolah/perguruan tinggi yang bisa menghasilkan atau menimbulkan hasil-hasil belajar yang dikehendaki, apakah di dalam situasi-situasi sekolah/perguruan tinggi ataupun di luar lokasi sekolah/perguruan tinggi.

Mauritz Johnson (1967:130) mengajukan keberatan terhadap apa yang dikemukakan oleh Doll tentang konsep kurikulum. Menurut Johnson, pengalaman hanya akan muncul apabila terjadi interaksi antara siswa dengan lingkungannya.

Interaksi seperti itu bukan kurikulum, tetapi pengajaran. Kurikulum hanya menggambarkan atau mengantisipasi hasil dari pengajaran. Johnson membedakan dengan tegas antara kurikulum dengan pengajaran. Semua yang berkenaan dengan perencanaan dan pelaksanaan, seperti perencanaan isi, kegiatan belajar mengajar, evaluasi, termasuk pengajaran, sedangkan kurikulum hanya berkenaan dengan hasil-hasil belajar yang diharapkan dicapai oleh siswa. Menurut Johnson, kurikulum adalah ...*a structured series of intended learning outcomes* (Johnson, 1967:130).

Terlepas dari pro dan kontra terhadap pendapat Johnson, beberapa ahli memandang kurikulum sebagai rencana pendidikan atau pengajaran. Salah seorang diantara mereka adalah Mc.Donald (1965:3). Menurutnya bahwa sistem persekolahan terbentuk atas empat sub sistem, yaitu mengajar, belajar, pembelajaran, dan kurikulum. Mengajar (*teaching*) merupakan kegiatan atau perlakuan profesional yang diberikan oleh guru. Belajar (*learning*) merupakan kegiatan atau upaya yang dilakukan siswa sebagai respon terhadap kegiatan mengajar yang diberikan oleh guru. Keseluruhan pertautan kegiatan yang memungkinkan dan berkenaan dengan terjadinya interaksi belajar-mengajar disebut pembelajaran (*instruction*). Kurikulum (*curriculum*) merupakan suatu rencana yang memberi pedoman atau pegangan dalam proses kegiatan belajar mengajar.

Kurikulum juga sering dibedakan antara kurikulum sebagai rencana (*curriculum plan*) dengan kurikulum yang fungsional (*functioning curriculum*). Menurut Beauchamp (1968:6) "*A curriculum is written document which may contain many ingredients, but basically it is a plan for the education of pupils during their enrollment in given school*". Beauchamp lebih memberikan tekanan bahwa kurikulum adalah suatu rencana pendidikan atau pengajaran. Pelaksanaan rencana itu sudah termasuk pengajaran.

Masing-masing definisi dengan penekanannya tersebut akan mempunyai implikasi tertentu dalam pengembangan kurikulum. Kurikulum yang menekankan pada isi bertolak dari asumsi bahwa masyarakat bersifat statis, sedangkan pendidikan berfungsi memelihara dan mewariskan pengetahuan, konsep-konsep dan nilai-nilai yang telah ada, baik nilai Ilahi maupun nilai insani. Karena itu, kurikulum biasanya ditentukan oleh sekelompok orang ahli, disusun secara sistematis dan logis sesuai dengan disiplin ilmu atau sistematisasi ilmu yang dianggap telah mapan, tanpa melibatkan guru/dosen apalagi peserta didik/mahasiswa. Fungsi guru/dosen adalah sebagai pengajar atau pelaksana dalam pembelajaran baik dalam hal isi, metode, maupun evaluasi. Guru/dosen berperan sebagai penyampai informasi atau sebagai model dan ahli dalam disiplin ilmu. Peran peserta didik/mahasiswa bersifat pasif, sebagai penerima informasi dan tugas-tugas dari guru/dosen

Sedangkan kurikulum yang menekankan pada proses atau pengalaman, bertolak dari asumsi bahwa peserta didik sejak dilahirkan telah memiliki potensi-potensi, baik potesi untuk berfikir, berbuat, memecahkan masalah, maupun untuk belajar dan berkembang sendiri. Fungsi pendidikan adalah menciptakan situasi atau lingkungan yang menunjang perkembangan potensi-potensi tersebut. Karena itu, kurikulum dikembangkan dengan bertolak pada kebutuhan dan minat peserta didik. Materi ajar dipilih sesuai dengan minat dan kebutuhannya. Peserta didik menjadi subjek pendidikan, dalam arti ia menduduki tempat utama dalam proses pendidikan. Guru/dosen berfungsi sebagai psikolog yang memahami segala kebutuhan dan masalah peserta didik, ia berperan sebagai bidan yang membantu peserta didik melahirkan ide-idenya, dan/atau sebagai pembimbing, pendorong, fasilitator dan pelayan bagi peserta didik. Pengembangan kurikulum dilakukan oleh guru/dosen dengan melibatkan peserta didik. Tidak ada kurikulum standart, yang ada hanyalah kurikulum minimal yang dalam implementasinya dikembangkan bersama peserta didik. Isi dan proses pembelajarannya selalu berubah sesuai dengan minat dan kebutuhan peserta didik.

Selain pendapat kedua pihak tersebut, yakni pihak yang menekankan isi dan yang menekankan proses dan pengalaman tersebut, muncul pihak ketiga yang berusaha memadukan kedua-duanya dalam arti ia menekankan pada isi maupun proses pendidikan atau pengalaman belajar sekaligus. Pihak ini berasumsi bahwa manusia adalah sebagai makhluk sosial yang dalam kehidupannya selalu membutuhkan manusia lain, selalu hidup bersama, berinteraksi dan bekerjasama. Melalui kehidupan bersama dan kerja sama itulah manusia hidup, berkembang, dapat memenuhi kebutuhan hidup dan dapat memecahkan masalah yang dihadapi. Tugas pendidikan terutama membantu agar peserta didik menjadi cakap dan selanjutnya mampu ikut bertanggung jawab terhadap pembangunan dan pengembangan masyarakatnya.

Isi pendidikan terdiri atas problem-problem aktual yang dihadapi dalam kehidupan nyata di masyarakat. Proses pendidikan atau pengalaman belajar peserta didik berbentuk kegiatan-kegiatan belajar kelompok yang mengutamakan kerjasama, baik antar peserta didik dan guru/dosen dengan sumber-sumber belajar lainnya. Karena itu, dalam menyusun kurikulum atau program pendidikan bertolak dari problema-problema yang dihadapi dalam masyarakat sebagai isi pendidikan, sedangkan proses atau pengalaman belajar peserta didik adalah dengan cara memerankan ilmu-ilmu dan teknologi, serta bekerja secara kooperatif dan kolaboratif, berusaha mencari pemecahan terhadap problema tersebut menuju pembentukan masyarakat yang lebih baik. Adapun kegiatan penilaian dilakukan untuk hasil maupun proses belajar. Guru/dosen melakukan kegiatan penilaian sepanjang kegiatan belajar.

Jika ketiga pihak tersebut di atas ditelusuri dari segi landasan filosofisnya, maka konsep pengembangan kurikulum dari pihak pertama terutama penganut aliran *perennialisme* dan *essensialisme*. Pihak kedua termasuk dalam *progressivisme* dan *eksistensialisme*. Sedangkan pihak ketiga termasuk dalam *rekonstruksi sosial* (Muhaimin, 2005:5).

Dalam Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan isi dan bahan pelajaran serta cara cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Rumusan ini lebih spesifik yang mengandung pokok-pokok pikiran, sebagai berikut :

- 1) Kurikulum merupakan suatu rencana/perencanaan,
 - 2) Kurikulum merupakan pengaturan, berarti mempunyai sistematika dan struktur tertentu,
 - 3) Kurikulum memuat/berisikan isi dan bahan pelajaran, menunjuk kepada perangkat pembelajaran mata ajaran atau bidang pengajaran tertentu,
 - 4) Kurikulum mengandung cara, atau metode atau strategi penyampaian pengajaran,
 - 5) Kurikulum merupakan pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar
 - 6) Kendatipun tidak tertulis, namun telah tersirat di dalam kurikulum, yakni kurikulum dimaksudkan untuk mencapai tujuan pendidikan,
 - 7) Berdasarkan butir 6, maka kurikulum sebenarnya adalah suatu alat pendidikan.
- (Hamalik, 2010: 13)

Selanjutnya, Pengembangan kurikulum merupakan bagian yang esensial dari pada program pendidikan. Sasaran yang ingin dicapai bukanlah semata-mata memproduksi bahan pelajaran melainkan lebih untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Pengembangan kurikulum juga menyangkut banyak faktor, mempertimbangkan isu-isu mengenai kurikulum, siapa yang dilibatkan, bagaimana prosesnya, apa tujuannya, kepada siapa kurikulum itu ditujukan.

Caswell dalam Subandijah (1986:38) mengartikan pengembangan kurikulum sebagai alat untuk membantu guru dalam melakukan tugas mengajarkan bahan, menarik minat murid dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Sementara, Beane, Toefler, dan Alessi (1986:56) menyatakan perencanaan ataupun pengembangan kurikulum adalah suatu proses di mana partisipan pada berbagai level membuat keputusan tentang tujuan, tentang bagaimana tujuan direalisasi melalui belajar mengajar, dan apakah tujuan dan alat itu serasi dan efektif.

Mohammad Ali (1984:12-13) menegaskan bahwa pengembangan kurikulum memiliki dua maksud, yaitu : (a) penyusunan dan perencanaan suatu kurikulum, (b) penjabaran kurikulum resmi ke dalam pengembangan program belajar mengajar

(kurikulum aktual). Selanjutnya, ia menambahkan bahwa dalam pengembangan kurikulum haruslah seorang guru berpijak pada landasan yang kokoh. Landasan itu, setidaknya berdasarkan kriteria:

- a. Arah kurikulum itu sendiri dilandaskan kepada sesuatu yang diyakini sebagai suatu kebenaran atau kebaikan.
- b. Isi kurikulum sesuai dengan tuntutan masyarakat yang bersifat dinamis sebagai pengaruh ilmu pengetahuan dan teknologi.
- c. Proses belajar mengajar memperhatikan prinsip psikologis, baik teori tentang belajar maupun perkembangan individu.

Subandijah (1986:36) mengartikan pengembangan kurikulum sebagai proses yang mengaitkan satu komponen kurikulum dengan komponen lainnya untuk menghasilkan kurikulum yang lebih baik. Pada umumnya, para ahli kurikulum memandang bahwa pengembangan kurikulum merupakan suatu proses yang berkelanjutan, merupakan suatu siklus meliputi komponen tujuan, bahan, kegiatan dan evaluasi.

Dari beberapa pendapat tentang arti pengembangan kurikulum tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kurikulum merupakan suatu proses yang merencanakan, menghasilkan suatu alat yang lebih baik dengan didasarkan pada hasil penilaian terhadap kurikulum yang berlaku sehingga dapat memberikan kondisi belajar mengajar yang lebih baik. Dengan kata lain, pengembangan kurikulum dapat dikaji dalam dua pandangan yaitu: pengembangan kurikulum dalam pandangan luas (makro) dan pengembangan kurikulum dalam pandangan sempit (mikro). Secara makro, pengembangan kurikulum berarti kegiatan untuk menghasilkan kurikulum baru melalui langkah-langkah penyusunan kurikulum atas dasar hasil penilaian yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan pengembangan kurikulum secara mikro, berarti proses pelaksanaan kurikulum yang dilaksanakan oleh para guru dengan cara memperluas seluruh komponen yang ada dalam kurikulum, yaitu komponen: tujuan, materi, strategi, metode, media dan evaluasi.

Kajian terakhir dari konsep manajemen pengembangan kurikulum adalah mengulas makna manajemen. Dalam studi manajemen, banyak kiranya pandangan ilmuwan yang mencoba merumuskan definisi manajemen dengan titik pandang yang berbeda-beda. Menurut Husaini Usman (2009: 5), manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah,

kepemimpinan kepala madrasah/sekolah, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi sekolah/madrasah.

Selanjutnya, Hamalik (2010: 16), salah satu rumusan operasional yang memungkinkan dapat diajukan tentang pengertian manajemen, bahwa “manajemen adalah proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya”. Bertitik tolak dari rumusan tersebut, maka ada beberapa hal yang perlu dijelaskan lebih lanjut :

- 1) Manajemen merupakan suatu proses sosial yang merupakan proses kerjasama antar dua orang atau lebih secara formal
- 2) Manajemen dilaksanakan dengan bantuan sumber-sumber, yakni sumber manusia, sumber material, sumber biaya, dan sumber informasi.
- 3) Manajemen dilaksanakan dengan metode kerja tertentu yang efisien dan efektif, dari segi tenaga, dana, waktu dan sebagainya.
- 4) Manajemen mengacu kecapaian tujuan tertentu, yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan seluruh pendapat ilmuwan tentang konsep manajemen pengembangan kurikulum, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pengembangan kurikulum adalah proses kerjasama antara orang-orang yang ada dalam suatu organisasi dengan memanfaatkan fasilitas yang ada untuk merencanakan dan melaksanakan kurikulum. Organisasi disini dimaksudkan adalah sekolah sebagai lembaga pendidikan formal, yang terdiri dari kumpulan orang-orang yang bekerjasama untuk melaksanakan kegiatan pendidikan dan kependidikan dalam mencapai suatu tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kumpulan orang-orang disini dimaksudkan sebagai seluruh orang yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu Kepala sekolah dan para pembantunya, para staf pegawai, para guru, para orang tua siswa dan para siswa.

Dalam pelaksanaannya, manajemen pengembangan kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan atau sekolah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi lembaga pendidikan atau sekolah tidak mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan.

Keterlibatan masyarakat dalam manajemen kurikulum dimaksudkan agar dapat memahami, membantu, dan mengontrol implementasi kurikulum, sehingga

lembaga pendidikan atau sekolah selain dituntut kooperatif juga mampu mandiri dalam mengidentifikasi kebutuhan kurikulum, mendesain kurikulum, menentukan prioritas kurikulum, melaksanakan pembelajaran, menilai kurikulum, baik kepada masyarakat maupun kepada pemerintah. (Rusman, 2011: 3)

Mengapa kurikulum harus menggunakan fungsi-fungsi manajerial dalam pengembangannya? Pertanyaan ini merupakan kajian yang harus dibahas secara obyektif. Pengembangan kurikulum merupakan suatu keharusan menggunakan konsep dan fungsi manajerial karena di dalam konsep dan fungsi manajerial terkandung unsur-unsur yang sistematis, prosedural dan komprehensif dalam merencanakan dan melaksanakan kurikulum di sekolah. Lebih lanjut, Hamalik (2010: 17) menambahkan bahwa terdapat beberapa pertimbangan yang dapat dijadikan alasan mengenai perlunya manajemen dalam pengembangan kurikulum, yaitu:

1. Manajemen sebagai suatu disiplin ilmu sangat erat kaitannya dengan disiplin ilmu-ilmu lainnya, seperti filsafat, psikologi, sosial budaya, sosiologi dan teknologi, bahkan ilmu manajemen banyak mendapat kontribusi dari disiplin-disiplin ilmu yang banyak. Banyak teori, konsep dan pendekatan dalam ilmu manajemen memberikan masukan teoritik dan fundamental bagi pengembangan kurikulum. Itu sebabnya secara konseptual teoritik ilmu manajemen harus menjadi landasan penting dalam pengembangan kurikulum. Hal ini tampak jelas bahwa kontribusi fungsi-fungsi manajemen dalam proses pengembangan kurikulum, yang pada dasarnya sejalan dengan proses manajemen itu sendiri.
2. Para pengembang kurikulum mengikuti pola dan alur pikir yang sinkron dengan pola dan struktur berpikir dalam manajemen. Proses pengembangan kurikulum tersebut sejalan dengan proses manajemen yakni bahwa kegiatan pengembangan dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan kontrol serta perbaikan. Itu sebabnya setiap tenaga pengembang kurikulum seyogyanya memiliki ilmu manajemen, yang meliputi dasar-dasar, penyusunan program, manajemen SDM, sistem informasi manajemen, dan sebagainya; yang ternyata sangat signifikan dalam pengembangan kurikulum dan desain pembelajaran, bahkan beberapa model pengembangan kurikulum menggunakan pendekatan administratif/manajemen, misalnya model administratif dan *model grass roots* yang dikembangkan oleh Smith, Stanly, dan Shores.
3. Implementasi kurikulum sebagai bagian integral dalam pengembangan kurikulum membutuhkan konsep-konsep, prinsip-prinsip dan prosedur serta pendekatan dalam manajemen. Implementasi kurikulum menuntut pelaksanaan pengorganisasian, koordinasi motivasi, pengawasan, sistem penunjang serta sistem komunikasi dan monitoring yang efektif, secara

keseluruhan berasal dari ilmu manajemen. Dengan kata lain, tanpa pemberdayaan konsep-konsep manajemen secara tepat guna, maka implementasi kurikulum tidak berlangsung secara efektif.

4. Pengembangan kurikulum tidak lepas bahkan sangat erat kaitannya dengan kebijakan di bidang pendidikan, yang bersumber dari kebijakan pembangunan nasional, kebijakan daerah, serta berbagai kebijakan sektoral. Rumusan kebijakan-kebijakan tersebut mengandung apa yang harus dikembangkan, mengapa harus dikembangkan, bagaimana cara mengembangkannya, siapa yang harus mengembangkannya, kapan harus dikembangkan.
5. Kebutuhan manajemen di sektor bisnis dan industri, misalnya kebutuhan tenaga terampil, yang mampu meningkatkan produktivitas perusahaan, kebutuhan demokratisasi di lingkungan semua bentuk dan jenis organisasi, adanya perspektif yang menitikberatkan pada sektor manusiawi dalam proses manajemen, serta berbagai perspektif lainnya: pada gilirannya memberikan pengaruh penting dalam kegiatan pengembangan kurikulum.

Berdasarkan pendapat para ilmuwan di atas, jelaslah bahwa manajemen pengembangan kurikulum sangat diperlukan dalam upaya untuk mengelolakurikulum agar menjadi kurikulum yang berkualitas sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Penerapan manajemen ini sangat berkaitan dengan pengelolaan seluruh personil sekolah yang bertugas dalam menjalankan kurikulum di sekolah, agar menjadi lebih baik.

Prosedur Manajemen Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum berlandaskan manajemen, berarti melaksanakan kegiatan pengembangan kurikulum berdasarkan pola pikir manajemen, atau berdasarkan proses manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri dari: *Pertama*, Perencanaan kurikulum, yang dirancang berdasarkan analisis kebutuhan, menggunakan model tertentu dan mengacu pada suatu desain kurikulum yang efektif. *Kedua*, Pengorganisasian kurikulum yang ditata baik secara struktural maupun secara fungsional. *Ketiga*, Implementasi yakni pelaksanaan kurikulum di lapangan. *Keempat*, Ketenagaan dalam pengembangan kurikulum. *Kelima*, Kontrol kurikulum yang mencakup evaluasi kurikulum. *Keenam*, Mekanisme pengembangan kurikulum secara menyeluruh. Berikut ini akan dipaparkan tahapan yang haarus dijalankan dalam manajemen pengembangan kurikulum tersebut yaitu :

1. Perencanaan Kurikulum

Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang, untuk mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. (Husaini Usman, 2009: 66). Perencanaan kurikulum menurut Rusman (2011: 21) adalah suatu proses sosil yang kompleks yang menuntut berbagai jenis dan tingkat pembuatan keputusan. Perencanaan kurikulum ini berfungsi sebagai pedoman atau alat manajemen yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber individu yang diperlukan, media pembelajaran yang digunakan, tindakan-tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, dan sarana yang diperlukan, sistem monitoring dan evaluasi, peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen lembaga pendidikan.

Jika dikatakan manajemen perencanaan kurikulum berarti keahlian “*managing*” dalam arti kemampuan merencanakan dan mengorganisasi kurikulum. Fenomena adanya *gap* yang terjadi antara penyusun kurikulum yang menuangkan ide-ide strategi dan pendekatan yang terkandung dalam suatu kurikulum dengan usaha-usaha implementasinya. Pendekatan yang digunakan dalam merencanakan kurikulum ada dua, yaitu pendekatan secara “*top down*”, dan pendekatan secara “*grass roots*”. Secara *top down* dapat dikatakan bahwa perencanaan kurikulum hanya melibatkan kelompok administrator yang berada di tingkat atas lalu diturunkan ke bawah, dan para guru tidak dilibatkan. Peran para guru hanya sebagai penerima dan pelaksana kurikulum. Sedangkan pendekatan secara *grass roots*, yaitu dari bawah ke atas, guru didampingi oleh kepala sekolah berperan sebagai perencana kurikulum. Kepala sekolah dan para guru dapat merencanakan kurikulum atau perubahan kurikulum karena melihat kekurangan-kekurangan dalam kurikulum yang berlaku. Mereka tertarik oleh ide-ide baru mengenai kurikulum dan bersedia menerapkannya di sekolah mereka untuk meningkatkan mutu pelajaran.

Tahap awal yang dilakukan sebelum memulai proses perencanaan kurikulum adalah dengan mengetahui beberapa model dalam perencanaan kurikulum. Hamalik (2010: 152-153) menjelaskan bahwa terdapat empat model dalam perencanaan kurikulum, dimana masing-masing model ini merupakan model yang ideal. Sedangkan untuk model perencanaan secara aktual merupakan penggabungan dari keempat model tersebut, yaitu : *Pertama*, model perencanaan rasional Tyler, yang menitikberatkan pada logika dalam merancang program kurikulum dan bertitik tolak dari spesifikasi tujuan tetapi cenderung mengabaikan problematika dalam lingkungan tugas. Model ini dapat diterapkan pada semua

tingkat pengambilan keputusan, misalnya rasionalisasi proyek pengembangan mutu guru, atau menentukan suatu kebijakan. Model ini cocok untuk sistem pendidikan yang sentralistik yang menitikberatkan pada sistem perencanaan pusat, dimana kurikulum dianggap sebagai suatu alat untuk mencapai maksud-maksud di bidang sosial ekonomi.

Kedua, interaktif rasional memandang rasionalitas sebagai tuntutan kesepakatan antara pendapat-pendapat yang berbeda, yang tidak mengikuti urutan logik. Perencanaan kurikulum dipandang sebagai suatu masalah lebih '*perencanaan dengan*' (*planning with*) daripada '*perencanaan bagi*' (*planning for*). Inisiatif perencanaan kurikulum berada pada tingkat lokal atau tingkat sekolah. *Ketiga*, '*The Disciplines models*', perencanaan ini lebih menitikberatkan kepada guru-guru; mereka sendiri yang merencanakan kurikulum berdasarkan pertimbangan sistematik tentang relevansi pengetahuan filosofis, sosiologi, dan psikologi.

Setelah diketahui model apa yang akan dipakai dalam perencanaan kurikulum, maka tahapan selanjutnya adalah menentukan rumusan tujuan kurikulum. Perumusan tujuan mencakup kepada tujuan lembaga, tujuan pembelajaran dan tujuan secara umum. Kualitas kemampun setiap pelaksana kurikulum di sekolah sangat perlu ditingkatkan. Peningkatan ini merupakan keharusan mengingat tugasnya dalam mengembangkan dan melaksanakan kurikulum bertambah luas dan kompleks. Hamalik (2010:160) menjelaskan bahwa para pelaksana kurikulum di sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam beberapa hal berikut ini :

1. Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang luas dan dalam tentang masalah-masalah pekerjaan pada umumnya dan bidang pekerjaan tertentu, terutama dalam kaitannya dengan perkembangan ekonomi, sosial budaya, IPTEK, dan sebagainya.
2. Memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang sistem penyampaian yang dinilai lebih efektif dalam rangka menyampaikan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diterapkan.
3. Memiliki sikap dan nilai yang menjiwai kepribadian setiap tenaga kerja.

Kemudian ia melanjutkan bahwa untuk memiliki seluruh kemampuan tersebut di atas, maka setiap insan kerja dituntut untuk :

1. Memiliki pengetahuan dan pemahaman serta mampu melakukan pengkajian teoritis terhadap semua informasi dan keseluruhan "peta pengetahuan" yang bersumber dari refrensi yang ada.
2. Mmemiliki kemampuan menyadari masalah-masalah serta mampu memecahkan

sendiri hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya, baik yang ditemukan pada lembaga pendidikan maupun pada lingkungan lainnya.

3. Memiliki keterampilan menggunakan alat-alat teknologi dan perlengkapan lainnya yang digunakan dalam operasionalisasi program kerja.
4. Memiliki sikap dan nilai yang mendalam mengenai masalah-masalah dalam bidangnya, baik sebagai individu maupun kelompok yang dilandasi oleh moral dan semangat Pancasila dan pembangunan nasional. (Hamalik, 2010:161)

Tahap ketiga dari proses perencanaan kurikulum adalah perumusan isi kurikulum. Isi kurikulum adalah keseluruhan materi dan kegiatan yang tersusun dalam urutan dan ruang lingkup yang mencakup bidang penngajaran, mata pelajaran, masalah-masalah, proyek-proyek yang perlu dikerjakan. Menurut Hyman dalam Rusman (2011:26) bahwa isi kurikulum yaitu “pengetahuan (fakta, penjelasan, prinsip, definisi), skills dan process (membaca, menulis, menghitung, membuat keputusan berlandaskan berpikir kritis, mengkomunikasikan), dan nilai (percaya terhadap hal-hal yang baik dan buruk, benar dan salah, indah dan jelek)”.

Para pengembang kurikulum pada akhir-akhir ini lebih menunjukkan perhatiannya terhadap proses dibandingkan isi pada saat mereka mengonstruksi kurikulum. Pada pembelajaran yang bersifat tradisional memang lebih ditujukan pada konten/isi yang biasanya didefinisikan sebagai informasi yang harus disampaikan pada siswa dengan cara menghafal atau belajar secara verbal. Namun dengan cara itu apa yang diberikan akan cepat dilupakan sehingga proses (misalnya: penghafalan, penolakan dan kritik terhadap ide) dinilai lebih penting dibandingkan dengan isi dan pada kenyataannya mempunyai pengaruh terhadap karakter dan perilaku. Walau banyak ahli mengatakan bahwa proses memiliki arti yang berbeda dengan isi, namun dalam kenyataannya proses dan isi merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dibedakan. Kedaunya merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan kurikulum. (Rusman, 2011:27)

Untuk menentukan isi kurikulum, harus mempertimbangkan dua hal: *Pertama*, isi harus berguna bagi siswa dan *Kedua*, isi harus siap untuk dipelajari siswa. Adapun cara menyusun isi kurikulum sebagai berikut : (1) Bidang-bidang keilmuan yang terdiri dari ilmu-ilmu sosial, administrasi, ekonomi, komunikasi, rekaya teknologi dan lain-lain, (2) Jenis-jenis mata pelajaran disusun dan dikembangkan bersumber dari bidang-bidang tersebut sesuai tuntutan program; (3) Tiap mata pelajaran dikembangkan menjadi satuan-satuan bahasan dan pokok bahasan atau standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan (4) Tiap mata pelajaran dikembangkan dalam silabus. (Hamalik, 2010:161).

Merencanakan strategi pembelajaran setelah menentukan isi materi pembelajaran merupakan tahap selanjutnya dalam perencanaan kurikulum. Secara sederhana strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai kesepakatan yang dilakukan antara guru dengan siswa dalam melaksanakan pembelajaran sejak awal hingga selesainya kegiatan pembelajaran. Strategi pembelajaran adalah cara yang dipilih untuk menyampaikan materi pelajaran dalam lingkungan pengajaran tertentu, yang meliputi sifat, lingkup, dan urutan kegiatan yang dapat memberikan pengalaman belajar kepada siswa. (Gerlach dan Ely dalam Hamdani, 2011:19). Strategi pembelajaran tidak hanya terbatas pada prosedur kegiatan tetapi juga termasuk di dalamnya materi atau pakaet pengajarannya. (Dick and Carey dalam Hamdani, 2011:19).

Dalam merencanakan strategi pembelajaran, para pengembang kurikulum termasuk guru harus dapat menyesuaikan antara materi pembelajaran yang sesuai dengan strategi pembelajarannya. Ada beberapa strategi yang dapat digunakan dalam mengajar. Rowntree (1974:93-97) membagi strategi mengajar itu atas *Exposition-Discovery Learning* dan *Groups-Individual Learning*. Ausebel & Robins (1969: 43-45) membaginya atas strategi *Reception Learning-Discovery Learning* dan *Rote Learning-Meaningful Learning*. Berikut akan penulis jelaskan tentang strategi-strategi tersebut :

a. *Reception/Exposition Learning-Discovery Learning*

Reception dan *exposition* sesungguhnya mempunyai makna yang sama, hanya berbeda dalam pelakunya. *Reception Learning* dilihat dari sisi siswa, sedangkan *exposition* dilihat dari sisi guru. Dalam *exposition* atau *reception learning*, keseluruhan bahan ajar disampaikan kepada siswa dalam bentuk akhir atau bentuk jadi, baik secara lisan maupun tertulis. Siswa tidak dituntut untuk mengolah, atau melakukan aktivitas lain kecuali menguasainya. Dalam *discovery learning* bahan ajar tidak disajikan dalam bentuk akhir, siswa dituntut untuk melakukan berbagai kegiatan menghimpun informasi, membandingkan, meng-kategorikan, menganalisis, mengintegrasikan, mereorganisasikan bahan serta membuat kesimpulan-kesimpulan. Melalui kegiatan-kegiatan tersebut siswa akan menguasainya, menerapkan, serta menemukan hal-hal yang bermanfaat bagi dirinya.

b. *Rote Learning-Meaningful Learning*

Dalam *rote learning* bahan ajar disampaikan kepada siswa tanpa memperhatikan arti atau maknanya bagi siswa. Siswa menguasai bahan ajar dengan menghafalkannya. Dalam *meaningful learning* penyampaian bahan mengutamakan maknanya bagi siswa. Menurut Ausebel and Robinson (1970:52-53) sesuatu bahan ajar

bermakna bila dihubungkan dengan struktur kognitif yang ada pada siswa. Struktur kognitif terdiri atas fakta-fakta, data, konsep, proposisi, dalil, hukum dan teori-teori yang telah dikuasai siswa sebelumnya, yang tersusun membentuk suatu struktur dalam pikiran anak. Lebih lanjut, Ausebel and Robinson menekankan bahwa *reception-discovery learning* dan *rote meaningful learning* dapat dikombinasikan satu sama lain sehingga membentuk 4 kombinasi strategi belajar-mengajar, yaitu : a) *meaningful-reception learning*, b) *rote –reception learning*, c) *meaningful-discovery learning*, dan d) *rote – discovery learning*.

c. Group Learning- Individual – Learning.

Pelaksanaan *discovery learning* menuntut aktivitas belajar yang bersifat individual atau dalam kelompok-kelompok kecil. *Discovery learning* dalam bentuk kelas pelaksanaannya agak sukar dan mempunyai beberapa masalah. Masalah pertama, karena kemampuan dan kecepatan belajar siswa tidak sama, maka kegiatan *discovery learning* hanya akan dilakukan oleh siswa-siswa yang pandai dan cepat, siswa-siswa yang kurang dan lamban, akan mengikuti saja kegiatan dan temuan-temuan anak-anak cepat. Di pihak lain, anak-anak lambat akan menderita kurang motif belajar, acuh tak acuh, dan kemungkinan menjadi pengganggu kelas. Masalah lain adalah kemungkinan untuk untuk bekerja sama. Kerja sama hanya akan menanti atau menonton. Dengan demikian akan terjadi perbedaan yang semakin jauh antara anak pandai dengan yang kurang.

Langkah terakhir dalam perencanaan kurikulum adalah merencanakan evaluasi (penilaian) kurikulum. Menurut S.Hamid Hasan (2008:32) evaluasi kurikulum dan evaluasi pendidikan memiliki karakteristik yang tak terpisahkan. Karakteristik itu adalah lahirnya suatu definisi untuk suatu istilah teknis yang sama. Evaluasi kurikulum berkaitan dengan pengukuran dan penilaian pelaksanaan kurikulum, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Evaluasi kurikulum mencakup enam komponen, yaitu analisis kebutuhan dan studi kelayakan, perencanaan dan pengembangan, proses pembelajaran, revisi kurikulum, dan *research* kurikulum. Biasanya suatu kurikulum yang akan dilaksanakan terlebih dahulu diujicobakan dalam lingkungan terbatas, sebelum akhirnya diputuskan untuk didesiminasikan ke semua lembaga pendidikan. Berbagai upaya dilakukan selama proses pengembangan kurikulum, termasuk di dalamnya adalah evaluasi dan revisi. Evaluasi yang signifikan dan berkelanjutan sangat diperlukan dan mendukung terwujudnya suatu pengembangan kurikulum secara efektif dan bermakna. Dari hasil-hasil evaluasi inilah pihak pengembang kurikulum melakukan revisi dan penyesuaian sebelum kurikulum tersebut disebarluaskan. (Rusman, 2011:95).

Sistem evaluasi (penilaian) merupakan bagian integral dalam suatu kurikulum yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapai setelah pelaksanaan kurikulum. Penilaian dan pengukuran memiliki fungsi dan tujuan instruksional, administratif dan bimbingan. Fungsi instruksional adalah merangsang guru untuk merumuskan tujuan pembelajaran, memberikan umpan balik dalam rangka bimbingan pembelajaran, mendorong motivasi siswa untuk belajar. Fungsi administratif meliputi mekanisme untuk mengontrol kualitas sistem lembaga pendidikan/sekolah, mengevaluasi program pendidikan, pengambilan keputusan tentang penempatan siswa, menambah kualitas keputusan seleksi. Fungsi bimbingan adalah untuk mendiagnosa bakat-bakat khusus dan kemampuan siswa. (Hamalik, 2010:164).

Sehubungan dengan fungsi-fungsi penilaian, ada empat penilaian yang dapat dilakukan yaitu : (1) penilaian sumatif yang bertujuan untuk menentukan tingkat kemajuan belajar siswa, (2) penilaian penempatan yang bertujuan untuk menempatkan siswa dalam suatu situasi belajar mengajar; (3) penilaian diagnosis yang bertujuan membantu siswa mengatasi kesulitan belajarnya; dan (5) penilaian formatif yang bertujuan untuk memperbaiki proses belajar mengajar.

2. Manajemen Pelaksanaan Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum membutuhkan kesatuan yang integral dari seluruh personil yang terlibat dalam pengembangan kurikulum di sekolah, baik kepala sekolah, tata usaha, guru, komite dan siswa. Didalam proses pelaksanaan kurikulum tersebut dibutuhkan adanya pembinaan dan bimbingan dari administrator pendidikan, yaitu kepala sekolah dan instansi yang terkait lainnya. Karena itu, maka dalam pelaksanaan kurikulum di sekolah, terdapat di dalamnya kegiatan administrasi pelaksanaan kurikulum dan supervisi pelaksanaan kurikulum.

Administrasi pelaksanaan kurikulum berkaitan dengan semua perilaku yang bertalian dengan semua tugas yang memungkinkan terlaksananya kurikulum. Dalam administrasi pelaksanaan kurikulum ini bertujuan agar kurikulum dapat dilaksanakan dengan baik. Administrasi bertugas menyediakan fasilitas material, personal, dan kondisi-kondisi agar kurikulum dapat dilaksanakan. Supervisi pelaksanaan kurikulum dimaksudkan agar kegiatan pengembangan kurikulum yang dilaksanakan guru dalam Proses Belajar Mengajar dapat senantiasa dilakukan pengawasan (supervisi) oleh kepala sekolah, sehingga tindak lanjut dari pengawasan tersebut adalah adanya pembinaan secara intensif dari kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu kinerja guru dalam pelaksanaan kurikulum.

Kegiatan supervisi pelaksanaan kurikulum memiliki ruang lingkup : (1)

perencanaan dan pelaksanaan pengajaran yang meliputi hal-hal yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di kelas, (2) Pengelolaan sekolah yang meliputi kegiatan-kegiatan yang menunjang terlaksananya proses belajar mengajar yang relevan, efektif dan efisien sesuai dengan institusional sekolah, dan (3) pembinaan dan peningkatan kemampuan guru dan staf lainnya sebagai komponen penting dalam upaya mencapai tujuan institusional.

Lebih lanjut lagi, tentang bidang kegiatan supervisi pelaksanaan kurikulum menurut Hamalik yaitu :

1. Membantu guru mengembangkan kemampuan melaksanakan kurikulum yang meliputi : menyusun unit pengajaran, menyusun rencana kerja, membuat satuan pelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, menyusun dan melaksanakan penilaian.
2. Membantu guru mengembangkan kemampuan memilih dan menggunakan material kurikulum, yang mencakup : kemampuan memilih dan menggunakan buku dan sumber bacaan lainnya, kemampuan memilih dan menggunakan alat peraga.
3. Membantu guru mengembangkan kemampuan melayani perbedaan individual siswa
4. Membantu guru mengembangkan kemampuan untuk memecahkan masalah-masalah khusus. (Hamalik,2010 :199-203)

Dalam pelaksanaan kurikulum, kegiatan kepala sekolah sesuai dengan perannya sebagai pemimpin sekolah menitikberatkan pada menyusun perencanaan untuk melaksanakan kurikulum dalam sistem sekolah yang dipimpinnya, melakukan koordinasi kegiatan guru-guru, menata dan membina organisasi guru dan organisasi pembelajaran siswa, membina sistem komunikasi yang efektif di lingkungan sekolah antara sekolah dengan masyarakat serta lembaga-lembaga lainnya, melakukan supervisi bagi guru-guru bidang studi dan menilai kegiatan guru-guru serta melaksanakan penilaian secara keseluruhannya. (Hamalik, 2010:173).

Kemudian, Hamalik menambahkan bahwa tugas guru adalah menyusun perencanaan kegiatan tahunan, triwulan, bulanan dan mingguan yang terkait dengan pelaksanaan pembelajaran dalam bidang studi atau kelas yang menjadi tanggungjawabnya. Sedangkan kegiatan yang berkenaan dengan murid, disamping bidang pembelajaran juga dalam bidang ekstra dan kemasyarakatan. Kegiatan yang berhubungan dengan pembelajaran menyangkut bidang kegiatan guru, kepala sekolah dan siswa. Kegiatan ekstrakurikuler berkenaan dengan penyusunan program penyediaan peralatan dan pembiayaan dan keterkaitannya dengan kegiatan intrakurikuler. Kegiatan dalam evaluasi merupakan tanggungjawab

guru dan kepala sekolah namun terkait dengan siswa dan orangtua siswa keseluruhan. (Hamalik, 2010:173)

Pelaksanaan kurikulum dibagi dalam dua tingkatan yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah dan pelaksanaan kurikulum tingkat kelas. Pada tingkat sekolah, Kepala Sekolah bertanggungjawab untuk melaksanakan kurikulum pada sekolah yang dipimpinnya. Sebagai pimpinan sekolah dan pelaksana kurikulum tingkat sekolah, maka Kepala Sekolah harus memiliki sifat/sikap/ dan tingkah laku yang dapat mencerminkan seorang pemimpin yang profesional, yaitu mampu mengelola sekolah, memiliki keahlian dalam jabatannya, bersikap rendah hati dan sederhana dan sikap-sikap terpuji lainnya.

Tugas dan peran kepala sekolah dalam pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah adalah : menyusun rencana tahunan, pembinaan organisasi sekolah, koordinasi dalam pelaksanaan kurikulum, memimpin rapat kurikuler, sistem komunikasi dan pembinaan kurikulum. Adapun tugas dan peran guru dalam pelaksanaan kurikulum tingkat kelas yaitu : pembagian tugas mengajar, pembagian tugas pembinaan ekstrakurikuler, dan pembagian tugas bimbingan belajar.

3. Manajemen Pemantauan dan Penilaian Kurikulum

Pelaksanaan kurikulum harus selalu dipantau untuk mengetahui tingkat efektivitasnya. Pemantauan kurikulum berlangsung dalam tiga tahap yaitu; tingkat persiapan, tingkat pelaksanaan, dan tingkat akhir. Proses pemantauan harus berlangsung secara bertahap dan berkesinambungan, agar para administrator dapat menghimpun data dan informasi tentang kelancaran pelaksanaan kurikulum, faktor-faktor penghambat dan pada gilirannya akan memberikan peluang dan upaya untuk mengatasinya. Penilaian kurikulum juga berjalan secara berkesinambungan pada setiap lini mulai dari studi kebutuhan dan kelayakan, tahap perencanaan dan pengembangan, proses pelaksanaan dan tahap produk serta dampak keberhasilan kurikulum tersebut. Penilaian kurikulum diperlukan untuk peningkatan mutu pendidikan.

Kegiatan pemantauan dan penilaian kurikulum pada hakekatnya saling berkaitan satu dengan lainnya. Pemantauan kurikulum memberikan masukan yang sangat berharga dalam penilaian kurikulum, sedangkan pada hasil penilaian kurikulum merupakan masukan yang sangat penting dalam rangka pelaksanaan pemantauan kurikulum dan hasil-hasil yang dicapai melalui dua jenis kegiatan ini menjadi bahan yang berarti dalam rangka administrasi pelaksanaan, supervisi pelaksanaan, dan pengembangan serta perbaikan kurikulum selanjutnya. (Hamalik, 2010:217-218).

Jika dikaji secara sistemik, hakekat pemantauan kurikulum adalah suatu

sistem pengumpulan dan penerimaan informasi berdasarkan data yang tepat, akurat dan lengkap tentang pelaksanaan kurikulum yang dilaksanakan secara sangkil dan mangkus melalui langkah-langkah yang tepat dalam jangka waktu tertentu oleh pemantau yang ahli dan berpengalaman untuk mengatasi permasalahan yang timbul dalam kurikulum. (Hamalik, 2010:220)

Adapun hal-hal yang dijadikan sebagai sasaran pemantauan kurikulum adalah:

1. Persiapan pelaksanaan kurikulum, yang meliputi : lahan, sarana dan prasarana, tenaga, jawal dan waktu, biaya, dan unsur penunjang lainnya.
2. Pelaksanaan kurikulum yang terdiri dari program kegiatan, metode/prosedur, diklat, media pendidikan, bimbingan dan pelayanan, penilaian, permasalahan dan hambatan, sumber-sumber materi ajaran, serta penggunaan lainnya.
3. Hasil pelaksanaan kurikulum atau hasil diklat, yang terdiri dari jumlah lulusan dan kualitas lulusan dan produktivitas serta dampak program pendidikan
4. Tindak lanjut pemanfaatan diklat, yang terdiri dari penempatan dan penyebaran lulusan, bidang tugas lokasi, pada lembaga apa, siapa pembina/pengawasnya, tempat tinggalnya dan sebagainya. (Hamalik, 2010:221)

Pemantauan kurikulum dilaksanakan secara rutin, langsung dan dalam beberapa kali pertemuan. Setelah pemantau mendapat data yang sesuai dengan instrumen yang dipantaunya, maka dibuatlah laporan yang dicatat dan dilaporkan dalam bentuk pencatatan. Meknisme kerja pencatatan dan pelaporan adalah: (1) Informasi yang diperoleh dalam proses pemantauan kurikulum supaya dicatat secara lengkap dan teliti dalam buku pemantauan kurikulum; (2) Informasi/data yang diperoleh supaya diorganisasi dengan cermat dan diadakan kajian, secara kuantitatif maupun kualitatif; (3) Hasil kajian hendaknya disusun dalam laporan tertulis, dan (4) Laporan disampaikan kepada atasan yang berwenang untuk digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan. (Hamalik, 2010: 223)

Sistem penilaian kurikulum adalah proses pembuatan pertimbangan berdasarkan seperangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan untuk membuat keputusan mengenai suatu kurikulum. Fungsi penliaian kurikulum yaitu : (1) Edukatif yaitu untuk mengetahui kedayagunaan dan keberhasilan kurikulum dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, (2) Instruksional, untuk mengetahui pendayagunaan dan keterlaksanaan kurikulum dalam rangka pelaksanaan proses pendidikan, (3) Diagnosis, yaitu untuk memperoleh informasi masukan dalam rangka perbikan kurikulum, dan (4) Administratif, yaitu untuk memperoleh informasi masukan dalam rangka pengelolaan program pendidikan. (Hamalik, 2010: 239)

5. Manajemen Perbaikan Kurikulum

Hasil dari pemantauan dan penilaian kurikulum akan ditindaklanjuti oleh para administrator pendidikan di sekolah. Perbaikan kurikulum ini sangat berkaitan dengan peningkatan mutu kurikulum di sekolah. Berpijak dari sejarah lahirnya kurikulum di Indonesia, sudah banyak terjadi perubahan kurikulum di Indonesia. Perubahan kurikulum tersebut merupakan hasil dari perbaikan kurikulum dari kurikulum lama menjadi kurikulum baru yang lebih baik lagi. Makanya, jika kita bicara tentang perubahan kurikulum maka sangat berkaitan dengan adanya peningkatan mutu kurikulum. Sejak adanya otonomi daerah yang berimbas pada otonomi pendidikan dan juga otonomi kurikulum, apalagi dengan dicanangkannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), maka peran administrator pada lembaga pendidikan sekolah sangat dituntut secara aktif dan profesional.

Faktor-faktor perbaikan kurikulum, sehingga menyebabkan adanya perubahan kurikulum yaitu :

1. Faktor pertumbuhan dan peledakan penduduk yang terus menerus menghantui masyarakat yang sedang berkembang; antara lain termasuk negara kita sendiri, yang pada gilirannya akan menimbulkan kelangkaan fasilitas belajar dan personal pembimbing. Sehingga mau tidak mau membutuhkan kurikulum yang lebih sesuai.
2. Peledakan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut penyesuaian kurikulum agar masyarakat kita tidak ketinggalan dari masyarakat dunia lainnya terutama dalam pergaulan hubungan antar bangsa-bangsa di dunia ini
3. Aspirasi manusia semakin berkembang luas berkat kebebasan berpikir dan mengeluarkan gagasan dan konsep perlu mendapat penyaluran secara wajar, hal ini mendorong perbaikan kurikulum sekolah.
4. Dinamika masyarakat yang disebabkan oleh berbagai faktor, menyebabkan gerakan masyarakat, baik vertikal maupun horizontal membawa pengaruh besar artinya bagi pengembangan pendidikan. (Hamalik, 2010: 266)

Pelaksanaan perbaikan kurikulum dilaksanakan secara nasional sambil melibatkan para administrator, para ahli, konsultan, dan sejumlah guru yang dinilai sudah berpengalaman luas. Pada prinsipnya, kita masih banyak menggunakan pendekatan direktif pada tingkat pusat kendatipun juga banyak menggunakan personal dan daerah. Studi kelompok para ahli juga dikembangkan disamping pelaksanaan pengembangan staf. Namun, pada akhir-akhir ini perbaikan kurikulum dalam muatan lokal, tenaga ahli dan guru-guru di daerah banyak memegang peranan. Dalam kondisi masyarakat sedang berkembang saat ini, terbuka kesempatan

untuk meskipun disana-sini masih terdapat hambatan secara sistemik. Namun kemampuan guru dan administrator serta kesadaran masyarakat yang cukup tinggi terhadap dunia pendidikan, kondisi memungkinkan pengembangan kurikulum secara lokal setahap demi setahap.

Masalah pembiayaan pendidikan, perlengkapan dan fasilitas belajar sampai sekarang tetap merupakan masalah nasional yang secara bertahap mulai diatasi, kendatipun masalah baru muncul kemudian. Walaupun langka dalam sumber-sumber pembiayaan, namun upaya perbaikan terus berlangsung berdasarkan kondisi dan kemampuan yang ada. Dukungan masyarakat sangat terbatas baik dalam hal material maupun tenaga ahli pada beberapa daerah pedesaan, karena faktor kemampuan ekonomi yang mungkin kurang mendukung. Tenaga ahli di bidang pengembangan kurikulum teras belum banyak di negara kita.

Perbaikan kurikulum merupakan bagian penting dalam pengembangan kurikulum. Terdapat beberapa pertanyaan untuk mengkaji hal-hal yang berkaitan dengan perbaikan kurikulum, yaitu : (1) Masalah apa yang dihadapi dalam perbaikan kurikulum?; (2) Mengapa kurikulum perlu diperbaiki?; (3) Bagaimana cara memperbaiki kurikulum sekolah?; (4) Siapakah yang bertanggungjawab memperbaiki kurikulum?; (5) Kapan perbaikan kurikulum dilakukan?; dan (6) Dimana perbaikan kurikulum dilaksanakan?. Keenam pertanyaan tersebut merupakan pola pemikiran yang sistematis dan menyeluruh. (Hamalik, 2010: 268-275)

Pertanyaan pertama, berkenaan dengan hal-hal yang akan diperbaiki. Jawaban terhadap pertanyaan ini berupaya merinci aspek-aspek yang perlu diperbaiki adalah : tujuan, isi dan keefektivan program. Perlu diperjelas tujuan-tujuan yang digunakan untuk mengubah tujuan, sehingga dapat ditentukan apakah suatu tujuan dapat dipakai atau perlu diganti atau diperbaiki ? Perlu pula dipertanyakan tentang isi kurikulumnya, bagianmana yang perlu diperbaiki.

Pertanyaan kedua, berkenaan dengan alasan dan tujuan perbaikan kurikulum. Perbaikan dan perubahan kurikulum itu sejalan dalam arti bahwa perubahan kurikulum menuntut usaha-usaha perbaikan secara berkesinambungan. Perbaikan dilakukan jika kurikulum tidak relevan dengan kebutuhan siswa dan senantiasa mengalami perkembangan dan pertumbuhan terus menerus. Implikasinya adalah kurikulum senantiasa harus diperbaiki dan dijaga relevansinya dengan kebutuhan. Perbaikan kurikulum bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Pada dasarnya masalah kualitas pendidikan harus disoroti pada dua kriteria yaitu kriteria proses dan kriteria produk. Kriteria proses menitikberatkan pada efisiensi pelaksanaan kurikulum dan sistem pengajaran, sedangkan kriteria produk berkaitan dengan kualitas pendidikan dari segi tujuan pendidikan yang hendak dicapai.

Pertanyaan ketiga, berkenaan dengan proses dan prosedur yang harus ditempuh dalam memperbaiki kurikulum. Sedangkan langkah dalam perencanaan perbaikan kurikulum harus dijabarkan secara rinci. Langkah-langkah itu terdiri dari perencanaan awal, perencanaan untuk pelaksanaan, memulai dan operasi, dan evaluasi program.

Pertanyaan keempat berkenaan dengan keterlibatan para personil dalam perbaikan kurikulum. Para administrator tingkat daerah, penilik sekolah, kepala sekolah, guru dan siswa, orangtua murid, konsultan dan masyarakat semuanya terlibat dalam upaya perbaikan kurikulum. Pertanyaan kelima berkaitan dengan tingkat daerah dimana program perbaikan kurikulum akan dilaksanakan. Perbaikan kurikulum sejalan dengan pola pengembangan kurikulum yang berlaku pada negara yang bersangkutan. Pertanyaan keenam berkenaan dengan waktu dilaksanakannya perbaikan kurikulum. Hal ini tergantung pada jenjang sekolah dan siapa yang bertanggung jawab melakukan perbaikan kurikulum tersebut.

Penutup

Manajemen pengembangan kurikulum merupakan suatu proses sistemik, prosedural dan profesional. Sistemik dikarenakan proses manajemen pengembangan kurikulum terdiri dari beberapa komponen yang saling berkaitan bertujuan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Komponen tersebut terdiri dari manajemen perencanaan pengembangan kurikulum, manajemen pelaksanaan pengembangan kurikulum, manajemen pemantauan dan penilaian kurikulum dan diakhiri dengan manajemen perbaikan kurikulum. Manajemen pengembangan kurikulum dilaksanakan secara profesional karena dilihat dari segi penerapan ilmu manajemen dan melibatkan orang-orang yang profesional dibidang pengembangan kurikulum yaitu kepala sekolah, pengawas/penilik sekolah dan para guru, serta masyarakat ahli di bidang pengembangan kurikulum. Kegiatan manajemen pengembangan kurikulum dilaksanakan secara bertahap dan prosedural sehingga hasil dari kegiatan ini dapat meningkatkan kualitas kurikulum pada lembaga pendidikan (sekolah).

Penulis adalah Dosen Tetap pada Mata Kuliah Pengembangan Kurikulum Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN SU Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Khauily, Muhammad Ali, *Qamus al-Tarbiyah: Injilzy-Araby*, Dar al-'Ilmi li al-Malayin, Beirut Libanon, 1981
- Al-Syaibany, Umar Mohammad al-Toumy, *Al-Fikr at-Tarbawi Bain an-Nazariyah Wa at-Tatbiq, Al-Nasy'ah al-'Ammah Li an-Nasyr Wa at-Tauzi' Wa al-Plan*, Libya, 1985
- Beanne, J.A. & Toepfer, Jr.C.F. & Alessi, S.J, *Curriculum Planning and Development*, Newton, Massachussetts: Allyn and Bacon, Inc
- Doll, Ronald C, *Curriculum Improvement, Decision Making and Process*, Boston: Allyn & Bacon, Inc, 1974
- Hamalik, Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2010
- Hamdani, *Strategi Belajar Mengajar*, Pustaka Setia, Bandung, 2011
- Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009
- Johnson, Mauritz, *Intentionality in Education*, New York: Center for Curriculum Research and Services, 1977
- Kamil, Munir & Sarhan, *Ad-Damardasy, Al-Manahij*, Dar al-Ma'arif, Kairo, 1968
- Mac. Donald, James B, *Educational Models for Instruction*, Washington DC: The Association for Supervision and Curriculum Development, 1965
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005
- Moh. Ali, *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, Sinar Baru, Bandung, 1987
- Nasution S., *Asas-Asas Kurikulum*, Jemmars, Bandung, 1982
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Rajawali Pers, Jakarta, 2011
- Soebandijah, *Inovasi dan Pengembangan Kurikulum*, Bumi Aksara, Jakarta, 1997

MANAJEMEN PENDIDIKAN KARAKTER DALAM MENINGKATKAN MUTU LULUSAN

Muhammad Kaulan Karima, M.Pd

Dosen Tidak Tetap Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
(email : karimamuhammadkaulan@yahoo.com)

Abstrak

Undang-undang nomor 20 tahun 2003 pendidikan adalah usaha sadar terencana untuk perwujudan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengenalan diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pada dasarnya pendidikan diarahkan mengamankan untuk mencerdaskan bangsa yang memiliki karakter mulia. Pendidikan harus di manage sebaik mungkin dalam membentuk karakter sehingga akhirnya akan terciptalah generasi emas (the gold generation) Indonesia. Untuk menghasilkan generasi emas maka pendidikan karakter haruslah terlebih dahulu direncanakan, selanjutnya pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya.

Kata Kunci: Manajemen, Pendidikan Karakter, Lulusan Bermutu

PENDAHULUAN

Era globalisasi dewasa ini, perubahan berlangsung begitu cepat. Masyarakat yang sadar akan tantangan masa depan, berusaha membekali diri melalui penguasaan berbagai macam ilmu pengetahuan. Dikarenakan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut akan dapat bersaing baik secara regional, nasional maupun internasional. Dalam kaitan itu pula masyarakat Indonesia dituntut untuk peka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, kiranya hanya dengan cara itulah masyarakat kita dapat memacu diri agar tetap eksis. Dalam kenyataannya globalisasi memang menuntut setiap orang untuk selalu meningkatkan kemampuan diri agar dapat memberi respon yang cepat dan tepat terhadap berbagai tantangan yang dihadapi.

Di samping itu harus pula memiliki harga diri dan kepercayaan kepada diri sendiri berdasarkan iman yang kuat. Semua itu akan memungkinkan kesanggupan untuk mandiri untuk berprakarsa dan bersaing, baik secara lokal maupun secara

global. Penguasaan ilmu dan teknologi dalam era globalisasi sangat penting artinya sebagai prasyarat untuk dapat mengantisipasi perubahan-perubahan, sehingga suatu bangsa tidak ketinggalan.

Dengan demikian proses pendidikan bukan semata-mata untuk memperdalam pengetahuan, tetapi juga ditekankan untuk mempertinggi sikap kritis dan daya kreatif peserta didik dengan kata lain adalah generasi yang memiliki karakter unggul yang tak akan goyah dan hanyut dengan “derasnya arus” globalisasi.

Hal ini sangat perlu mengingat keanekaragaman tantangan di masa depan sangat menuntut kemampuan semacam itu. Untuk kepentingan tersebut penanaman pendidikan karakter perlu dibiasakan atau dibudayakan dalam lingkungan sekolah, keluarga, lingkungan masyarakat, maupun lingkungan (*exposure*) media massa. Pendidikan karakter mengarahkan pada pengembangan nilai-nilai sehingga mereka memiliki nilai dan karakter sebagai karakter dirinya, menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan dirinya, sebagai anggota masyarakat dan warga negara berkualitas.

Human Development Index (HDI) yang dikeluarkan oleh UNDP (*United Nations Development Programme*) melaporkan bahwa pada tahun 2005, Indonesia menempati urutan 110 dari 177 negara, pada tahun 2006 mengalami kemajuan dengan berada di urutan 108, dan Pada tahun 2009 Indonesia berada pada posisi 111 dari 182 negara yang diteliti. Rendahnya peringkat daya saing Indonesia di pasar global juga digambarkan pada permasalahan produktivitas sektor industri dan perdagangan. (Shalimow, “Human Development Index (HDI)” <http://www.shalimow.com/etcetera/humandevlopment-index-hdi-indonesia.html>, diunduh pada tanggal 07 Maret 2015). Data yang telah diterangkan diatas menunjukkan betapa rendahnya mutu serta kompetensi yang dimiliki lulusan pendidikan di Indonesia.

Angka kriminalitas juga dapat dihubungkan dengan pendidikan karakter. Di Sumatera Utara sendiri angka kriminalitas cukup tinggi seperti yang terlihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 1. Angka Kriminalitas Provinsi Sumatera Utara Tahun 2008-2012

Jenis Kriminal	Jumlah dalam Tahun				
	2008	2009	2010	2011	2012
Kasus Narkoba	2.461	2.802	2.718	2.728	2.078
Kasus Pembunuhan	138	114	127	152	160
Kejahatan Seksual	911	984	1.065	1.156	1.026
Kasus Penganiayaan	6.098	6.526	6.869	7.362	7.053
Kasus Pencurian	8.805	9.089	10.245	8.832	8.343
Kasus Penipuan	1.361	1.670	2.260	2.635	2.060
Kasus Pemalsuan Uang	21	22	13	31	17
Tindak Kriminal Selama 1 Tahun	31.895	35.336	41.806	47.156	43.234
Jumlah Penduduk	12.834.371	13.201.715	13.339.353	13.103.596	13.215.401
Angka Kriminalitas	0.24 %	0.26%	0.31%	0.35%	0.32%

Sumber: Polda Sumatera Utara, 2013

Dari data yang ditunjukkan diatas, dapat disimpulkan bahwa kriminalitas di Sumatera Utara masih merajalela, maka pendidikan karakter harus terus ditingkatkan untuk menekan angka kriminalitas yang ada. Dengan alasan karakter merupakan cara berpikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas tiap individu untuk hidup dan bekerjasama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa dan negara. Individu yang berkarakter baik adalah individu yang bisa membuat keputusan dan siap mempertanggungjawabkan tiap akibat dari keputusan yang ia buat.

PENDIDIKAN KARAKTER

Secara umum istilah “karakter” yang sering disamakan dengan istilah temperamen, tabiat, watak atau akhlak yang memberinya sebuah definisi sesuatu yang menekankan unsur psikososial yang dikaitkan dengan pendidikan dan konteks lingkungan (Hoetomo: 2005:1112). Secara harfiah menurut beberapa bahasa, karakter memiliki berbagai arti seperti: “kharacter” (latin) berarti *instrument of marking*, “charessein” (Prancis) berarti *to engrove* (mengukir), “watek” (Jawa) berarti ciri wanci; “watak” (Indonesia) berarti sifat pembawaan yang mempengaruhi tingkah laku, budi pekerti, tabiat, dan peringai. Dari sudut pandang behavioral yang menekankan unsur somatopsikis yang dimiliki sejak lahir.

Pendidikan karakter dimaknai sebagai pendidikan yang mengembangkan nilai-nilai karakter peserta didik sehingga mereka memiliki nilai dan karakter sebagai karakter dirinya, menerapkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan dirinya, sebagai anggota masyarakat dan warga negara yang religius, nasionalis, produktif dan kreatif. (Zubaiedi, 2011:14).

Menurut Simon dalam Masnur (2011: 70) memberikan pengertian bahwa karakter adalah kumpulan tata nilai yang menuju pada suatu sistem, yang melandasi suatu pemikiran, sikap, dan perilaku yang ditampilkan.

Sementara itu Koesuma (2010:80) menyatakan bahwa karakter sama dengan kepribadian. Kepribadian dianggap sebagai ciri atau karakteristik atau gaya atau sifat khas dari seseorang yang bersumber dari bentukan-bentukan yang diterima dari lingkungannya, misalnya keluarga, masyarakat, atau bisa pula merupakan bawaan yang dibawa sejak lahir.

Defenisi-defenisi diatas menggambarkan bahwa karakter itu bukanlah hanya sekedar sifat yang ada di dalam diri seseorang, tetapi sifat yang dimilikinya itu harus dapat ditampilkan dalam sikap dan perilakunya secara konsisten, sehingga akan disebut sebagai karakter yang unggul.

Pentingnya pendidikan karakter terangkum dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Pasal 3 menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Karakter adalah yang utama dari manusia berkualitas. Tanpanya manusia akan dianggap rendah. Jika karakter hilang, segalanya telah hilang karena karakter adalah roh kehidupan. Karakter merupakan pendukung utama dalam pembangunan bangsa. Pernyataan Bung Karno yang dikutip oleh Soedarsono (2009:46) mengatakan: “bangsa ini harus dibangun dengan mendahulukan pembangunan karakter (*character building*). Karena *character building* inilah yang akan membuat Indonesia menjadi bangsa yang besar, maju dan jaya serta bermartabat. Kalau *character building* tidak dilakukan, maka bangsa Indonesia akan menjadi bangsa kuli”.

Dalam perspektif filosofis dikatakan bahwa *education without character, this is sins the basis for misery in the world, The essence of education is to recognize truth. Let your secular education go hand in hand with spiritual education* (Sathya, 2002:83). Setidaknya pernyataan ini menjelaskan pendidikan tanpa karakter,

adalah dasar dosa untuk kesengsaraan di dunia, inti dari pendidikan adalah untuk mengakui kebenaran. Biarkan pendidikan sekuler harus tetap diikuti dengan pendidikan spiritual.

Karakter mewarnai seluruh perilaku. Dimisalkan ketika ia melakukan aktivitas bisnis, ia jujur. Ketika ia bergaul di tengah masyarakat, ia sopan. Ketika ia bekerja, ia cermat. Ketika bergabung dalam sebuah permainan, ia sportif. Melihat orang yang beruntung, ia memberi selamat dengan tulus. Jika berhadapan dengan orang yang lemah, ia menolongnya. Jika bertemu dengan orang jahat, ia tidak ikut jahat. Artinya, sifat dan sikap yang terintegrasi menjadi sebuah kepribadian. Apabila pendidikan karakter hanya sebatas menanamkan sifatsifat tertentu, akan banyak muncul karakter tiruan, sehingga perbuatan muncul dalam kepura-puraan.

Seorang yang memiliki karakter yang kuat akan menjadi pemenang dalam setiap kompetisi, apalagi di era globalisasi yang penuh daya saing terhadap negara-negara lain. Bagi seorang yang berkarakter lemah, tidak akan ada peluang untuk menjadi pemenang. Ia hanya menjadi penonton dalam proses kompetisi yang ketat. Sebab ia mudah menyerah dan putus asa, tidak mempunyai prinsip. Oleh karena itu pendidikan karakter menjadi keniscayaan bagi bangsa ini untuk menciptakan generasi emas yang akan datang. Mengingat fakta demoralisasi sudah sedemikian akut, pendidikan sekolah selama ini bisa dikatakan gagal pada aspek karakter. Sekolah terlalu terpesona dengan target-target akademis, dan melupakan pendidikan karakter. Realitas ini membuat kreatifitas, keberanian menghadapi resiko, kemandirian, dan ketahanan melalui berbagai ujian hidup

Menurut pedoman kebijakan pendidikan karakter di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan manusia Indonesia yang baik itu memiliki 18 karakter unggul (Zubaidi: 2011, 74-76), yaitu:

Tabel 2: Nilai-nilai Pendidikan Karakter

No	Nilai-nilai Pendidikan Karakter	
	Nilai	Deskripsi
1	Religius	Sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain
2	Jujur	Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan
3	Toleransi	Sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya
4	Disiplin	Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan
5	Kerja Keras	Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan
6	Kreatif	Berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki
7	Mandiri	Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas
8	Demokratis	Cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain
9	Rasa Ingin Tahu	Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar
10	Semangat Kebangsaan	Cara berpikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya
11	Cinta Tanah Air	Cara berpikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya
12	Menghargai Prestasi	Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain
13	Bersahabat/ Komunikatif	Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain
14	Cinta Damai	Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain
15	Gemar Membaca	Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan yang memberikan kebajikan bagi dirinya
16	Peduli Lingkungan	Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi
17	Peduli Sosial	Sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan
18	Tanggung Jawab	Sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan Yang Maha Esa

Sumber pendidikan karakter lainnya untuk konteks Indonesia juga dapat digali dari landasan kebangsaan Pancasila yang tentu saja perlu dijabarkan

lebih lanjut menjadi prinsip-prinsip kehidupan kebangsaan dan kenegaraan. Nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila di Indonesia dipandang sebagai nilai-nilai kebangsaan yang menjadi dasar kehidupan politik, hukum, ekonomi, kemasyarakatan, budaya, dan seni. Pendidikan budaya dan karakter bangsa bertujuan mempersiapkan peserta didik menjadi warga negara yang lebih baik, yaitu warga negara yang memiliki kemampuan, kemauan, dan menerapkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupannya sebagai warga negara.

Tradisi atau budaya tertentu yang merupakan kearifan lokal di Indonesia dapat pula menjadi salah satu sumber konsep pendidikan karakter. Indonesia, dalam hal ini, adalah negeri dengan tradisi dan budaya local yang sangat kaya dari Sabang sampai Merauke. Jika digali dan dikembangkan lebih serius, tradisi dan budaya lokal di Indonesia dapat menjadi khazanah pendidikan karakter yang luar biasa. Banyak kebiasaan, tradisi, adat-istiadat di berbagai daerah, sejak bayi dilahirkan hingga dewasa, mengandung nilai-nilai pendidikan karakter.

Rumusan tujuan pendidikan nasional tampak bahwa di dalamnya terkandung filosofi dan nilai ideal yang harus dimiliki warga negara Indonesia setelah melalui proses pendidikan. Rumusan tujuan pendidikan nasional ini dapat dijadikan acuan dalam mengembangkan pendidikan karakter karena lebih operasional untuk pengembangan pendidikan budaya dan karakter bangsa. Rumusan ini tentu harus dijabarkan secara lebih rinci dengan indikator-indikator yang terukur.

Langkah-langkah dalam mengembangkan kurikulum pendidikan karakter antara lain: a) mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan pendidikan karakter, b) merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah, c) merumuskan indikator perilaku peserta didik, d) mengembangkan silabus dan rencana pembelajaran berbasis pendidikan karakter, e) mengintegrasikan konten kurikulum pendidikan karakter ke seluruh mata pelajaran, f) mengembangkan instrumen penilaian pendidikan untuk mengukur ketercapaian program pendidikan karakter, g) membangun komunikasi dan kerjasama sekolah dengan orangtua peserta didik. (Novan, 2012, 94-135).

MANAJEMEN PENDIDIKAN KARAKTER

Secara etimologis manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu kata *manus* yang berarti tangan dan *egere* yang berarti melakukan. Kata-kata tersebut digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris menjadi *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya menjadi *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. (Usman, 2006:3).

Harsey dan Blanchard (1988:4) dalam Syafaruddin menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah proses kerjasama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi (aktivitas manajemen).

Menurut Terry dalam Anton (2010:16) manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya.

Taylor dalam Jawahir (1983:10) memberikan rumusan manajemen sebagai berikut: *“Management, the art of management, is defined as knowing exactly what you want to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way”*. Artinya adalah: manajemen, atau seni manajemen, didefinisikan sebagai mengetahui dengan pasti apa yang diinginkan atau dicapai dan melihat atau mengawasi orang lain mengerjakannya dengan cara terbaik dan termurah.

Dari pengertian di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa manajemen merupakan sebuah proses kerjasama antar individu dalam kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang telah ditetapkan dan ditentukan sebelumnya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan terdiri dari dua unsur, yakni melakukan suatu kajian dan mempraktekkan hasil kajian tersebut dalam memudahkan proses operasional suatu organisasi pendidikan atau sekolah. Berkaitan dengan aspek kajian, maka manajemen pendidikan diartikan sebagai “suatu usaha penerapan prinsip-prinsip dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien”. (Syafaruddin, 2005:122).

Mulyasa (2004:19) berpendapat bahwa manajemen pendidikan dipandang sebagai aspek praktek, mengandung makna sebagai “suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Dalam proses manajemen pendidikan adanya kerjasama yang tertata dengan rapi diantara semua komponen yang ada adalah sebuah keharusan, mulai dari pimpinan organisasi pendidikan sampai dengan seluruh yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan organisasi atau lembaga pendidikan ikut bertanggung jawab menjalankan organisasi atau lembaga pendidikan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Hal ini dimaksudkan agar mutu atau kualitas yang diinginkan dari proses pembelajaran yang berlangsung di organisasi atau lembaga pendidikan dapat dicapai.

Manajemen selalu berdasarkan kepada empat hal antara lain: 1) *planning* (perencanaan), 2) *organizing* (pengorganisasian), 3) *actuating* (pelaksanaan), 4) *evaluating* (pengawasan). Berikut akan dijabarkan dibawah ini:

a. Perencanaan dan Pengorganisasian Pendidikan Karakter

Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran penentuan semua aktivitas yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. (Sugeng dan Nurmaliyah: 2010:1).

Perencanaan yang dilakukan dalam menerapkan pendidikan karakter adalah dimulai dari penyusunan kurikulum pendidikan. Kurikulum yang dirancang harus berisi tentang *grand design* pendidikan karakter, baik berupa kurikulum formal maupun *hidden curriculum*, kurikulum yang dirancang harus mencerminkan visi, misi dan tujuan sekolah yang berkomitmen terhadap pendidikan karakter.

Rancangan kurikulum yang berkomitmen tentang pendidikan karakter harus ada nilai-nilai yang diintegrasikan, antara lain nilai keutamaan, keindahan, kerja, cinta tanah air, demokrasi, kesatuan, moral, dan nilai kemanusiaan. Nilai-nilai tersebut bersumber dari agama, Pancasila, budaya, dan tujuan pendidikan Nasional.

Agar internalisasi karakter unggul berlangsung efektif diperlukan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh guru dalam meningkatkan mutu lulusan yang berkarakter yang tidak hanya menyentuh aspek kognitif (pengetahuan), tetapi juga ranah afektif dan psikomotroik. Dalam bukunya *Educating for Character*, Lickona menyatakan bahwa pendidikan nilai moral perlu memperhatikan tiga unsur, yakni a) pengertian atau pemahaman moral, b) perasaan moral, dan c) tindakan moral yang ketiganya saling berkaitan (Budiningsih, 2004: 6)

Selain ketiga unsur ini masyarakat Indonesia yang dikenal religius menekankan pentingnya peranan keimanan atau kepercayaan eksistensial dalam meningkatkan moralitas bangsa. Diyakini bahwa terdapat hubungan yang paralel antara tingginya moralitas seseorang dengan iman atau kepercayaan eksistensialnya (Budiningsih, 2004: 24). Dengan mengadaptasi pandangan ini dapat dikatakan bahwa internalisasi nilai-nilai moral dan karakter dalam pembelajaran harus memperhatikan empat hal, a) yakni pengertian atau pemahaman terhadap karakter mulia, b) perasaan/ penghayatan makna karakter-karakter mulia, c) tindakan/praktik perilaku yang mencerminkan karakter mulia, dan d) internalisasi nilai-nilai iman sebagai fondasi perubahan karakter.

Komponen pengelolaan yaitu sumber daya manusia (SDM) yang mengurus penyelenggaraan sekolah, menyangkut pengelolaan dalam memimpin, meng-

koordinasikan, mengarahkan, membina serta mengurus tata laksana sekolah untuk menciptakan budaya sekolah berbasis pendidikan karakter. Termasuk dalam komponen sekolah adalah kepala sekolah, konselor, pustakawan, staf tata usaha, dan *office boy*.

Guru memegang peranan yang sangat strategis terutama dalam membentuk karakter serta mengembangkan potensi siswa. Keberadaan guru ditengah masyarakat bisa dijadikan teladan dan rujukan masyarakat sekitar. Bisa dikiaskan, guru adalah penobar cahaya kebenaran dan keagungan nilai. Hal inilah yang menjadikan guru untuk selalu *on the right track*, pada jalan yang benar tidak menyimpang dan berbelok, sesuai dengan ajaran agama yang suci, adat istiadat yang baik dan aturan pemerintah. (Novan:2012:82).

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (UU RI, No.14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen, Bab I Pasal 1 Ayat 1 dan PP RI Nomor 74 Tahun 2008, Bab I Pasal I Ayat I, hlm. 52).

Sehubungan dengan kompetensi pedagogik guru, maka tugas dan tanggung jawab guru di sekolah adalah sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing dan sebagai administrator kelas (Nana Sujana, 2002:15). Guru harus mempunyai kinerja profesional terutama dalam mendesain program pengajaran dan melaksanakan proses belajar mengajar agar dapat memberikan “layanan ahli” dalam bidang tugasnya sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perkembangan masyarakat.

Seorang guru dituntut agar terus berkembang sesuai dengan tuntutan jaman, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan masyarakat termasuk terhadap sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kapabilitas untuk mampu bersaing baik di forum regional, nasional maupun internasional. Rendahnya kualitas SDM pendidikan mengakibatkan rendahnya kualitas lulusannya. Singkatnya guru memiliki peran yang sangat penting dalam mencerdaskan anak bangsa serta membentuk karakter yang baik sehingga mengeluarkan lulusan yang bermutu dan berdaya guna.

Siswa yaitu subjek belajar yang akan melalui proses transformasi nilai-nilai luhur dalam implementasi pendidikan karakter di sekolah. Dalam perencanaan karakter peserta didik hal yang perlu diperhatikan adalah tahap-tahap mengklasifikasikan pendidikan karakter terhadap peserta didik, karena tidak semua siswa diperlakukan sama, akan tetapi penanaman pendidikan karakter siswa yang diharapkan berjenjang sesuai umurnya.

Dalam perencanaan karakter peserta didik hal yang perlu diperhatikan adalah tahap-tahap mengklasifikasikan pendidikan karakter terhadap peserta didik, karena tidak semua siswa diperlakukan sama, akan tetapi penanaman pendidikan karakter siswa yang diharapkan berjenjang sesuai umurnya seperti yang diungkapkan oleh Novan (2012:89) antara lain:

- 1) Tahap penanaman adab (Umur 5-6 Tahun)
- 2) Tahap penanaman tanggung jawab (Umur 7-8 Tahun)
- 3) Tahap penanaman kepedulian (Umur 9-10 Tahun)
- 4) Tahap penanaman kemandirian (Umur 11-12 Tahun)
- 5) Tahap pentingnya bermasyarakat (Umur 13 Tahun keatas).

b. Pelaksanaan Pendidikan Karakter

Tahap penting yang pertama dalam strategi internalisasi karakter mulia adalah mengajarkan kepada seseorang untuk memahami apa makna dan mengapa karakter mulia itu (misalnya jujur, amanah, disiplin, bertanggung jawab, dan lain-lain) adalah sesuatu yang penting dimiliki oleh seseorang.

Pemahaman yang mendalam tentang pentingnya karakter-karakter mulia perlu dimiliki karena dalam perspektif teoritis pendidikan moral perilaku atau tindakan moral seseorang mencerminkan kematangan moralnya. Kematangan moral dihasilkan melalui pemahaman terhadap alasan mengapa suatu tindakan perlu dilakukan, tidak sekedar pengertian sebuah tindakan, sehingga dapat dinilai apakah sebuah tindakan itu baik atau buruk. Inilah yang disebut oleh Kohlberg disebut penalaran moral (*moral-reasoning*, *moral thinking*, dan *moral-judgment*).

Penalaran moral menunjukkan kematangan moral. Ini yang membedakan antara tindakan moral seorang anak kecil dengan orang dewasa. Orang dewasa melakukan tindakan moralnya karena kematangan moralnya, karena ia paham bahwa tindakan tertentu benar dan bermanfaat (Budiningsih, 2004: 24).

Setelah memahami pentingnya memiliki karakter-karakter mulia, tahap selanjutnya adalah menghayati, merasakan, dan menyadari bahwa karakter ini adalah nilai-nilai moral luhur yang mengandung unsur kebaikan bagi kehidupan manusia dan pada saat yang sama menghayati, merasakan, dan menyadari pula bahwa karakter sebaliknya (tidak jujur, tidak amanah, mengutamakan kepentingan pribadi, tertutup, dan sifat-sifat antagonis lainnya) adalah nilai-nilai moral rendah yang mengandung unsur keburukan bagi tatanan kehidupan sosial. Dalam teori pendidikan moral inilah yang disebut perasaan moral. Perasaan moral adalah sesuatu yang perlu diinternalisasikan dan dikembangkan

dengan memupuk perkembangan hati nurani dan sikap empati (Budiningsih, 2004: 7).

Dari segi taksonomi tujuan pendidikan aspek penghayatan dan perasaan terhadap nilai-nilai moral anti korupsi berada pada wilayah ranah afektif. Dalam ranah ini terdapat lima kategori jenis perilaku yang ingin dihasilkan, yakni penerimaan, partisipasi, penilaian atau penentuan sikap, organisasi, dan pembentukan pola hidup. Dengan kata lain ranah afektif menekankan aspek emosi, sikap, apresiasi, nilai atau tingkat kemampuan menerima atau menolak sesuatu (Bloom, 1956).

Dalam proses pembelajaran upaya menumbukan penghayatan akan pentingnya kepemilikan karakter unggul dapat digunakan dua strategi, yakni memaksimalkan metode pembelajaran untuk penyampaian materi dalam kurikulum formal dan memberdayakan aspek *hidden curriculum*. Pada strategi yang pertama beberapa metode pembelajaran dapat digunakan, misalnya metode sosio-drama dan metode bermain peran (*role playing*). Metode yang disebut terakhir ini menurut Budiningsih cukup efektif untuk segala usia (Budiningsih, 2004: 54). Jika metode ceramah hendak digunakan, maka perlu didukung oleh media belajar yang relevan, misalnya rekaman video tentang berbagai peristiwa yang berkaitan dengan dampak-dampak yang ditimbulkan oleh karakter negatif, misalnya.

Adapun strategi pemberdayaan aspek *hidden curriculum* didasari asumsi bahwa upaya internalisasi karakter utama sesungguhnya merupakan proses pendidikan pada level nilai, norma, dan keyakinan yang tujuan akhirnya adalah terbentuknya sifat disiplin, jujur, bertanggung jawab, adil, dan cinta pada kebenaran yang tertanam dalam diri peserta didik (Jalaluddin, 2005:4).

Dengan mengadaptasi teori Bennet DeMarrais, Dede Rosyada menyatakan bahwa pendidikan nilai, norma dan kepercayaan yang ditanamkan pada peserta didik tidak cukup melalui kurikulum formal, tapi harus didukung oleh aturan-aturan yang berlaku di lembaga pendidikan, lingkungan lembaga pendidikan, dan hubungan sosial antar sesama pendidik dan antara pendidik dengan peserta didik di dalam kelas. Dalam teori pendidikan inilah yang disebut sebagai *hidden curriculum* (Rosyada, 2003). Oleh karenanya upaya menumbuhkan perasaan dan penghayatan perlunya memiliki karakter yang baik juga harus dilakukan melalui penciptaan susana lingkungan yang kondusif di lembaga pendidikan, penciptaan kebiasaan tertentu para pendidik dalam memperlakukan mahasiswanya, pembuatan berbagai aturan dan etika di lembaga pendidikan, dan penataan kebiasaan-kebiasaan perilaku pendidik sesama koleganya yang teramati oleh peserta didik.

Tahap ketiga yang penting dalam internalisasi karakter yang baik adalah tindakan atau pelaksanaan karakter unggul, yakni kompetensi untuk merealisasikan pemahaman dan perasaan terhadap pentingnya karakter mulia ke dalam perilaku nyata yakni benar-benar menerapkan kejujuran, amanah, tanggung jawab, dan sebagainya dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam teori pendidikan moral inilah yang disebut tindakan moral yang perlu difasilitasi agar muncul dan berkembang dalam pergaulan sehari-hari. Agar tindakan moral terealisasi, perlu diciptakan lingkungan sosial kondusif dalam pendidikan moral (Budiningsih, 2004: 7). Dengan kata lain kompetensi pengetahuan tentang apa dan mengapa perlu memiliki karakter mulia dan kompetensi afektif (penghayatan terhadap urgensi karakter mulia dan sikap) harus dilanjutkan dengan pemberian ruang sosial bagi peserta didik untuk mewujudkan kedua aspek ini menjadi tindakan yang mencerminkan karakter mulia dalam kehidupannya di dalam maupun di luar sekolah/kampus. Lingkungan sosial yang kondusif untuk mengumpulkan tindakan-tindakan moral sangat diperlukan ke dalam pembelajaran moral (Budiningsih, 2004: 7).

Sebagaimana dikatakan di atas bahwa iman atau kepercayaan eksistensial sangat penting dalam meningkatkan moralitas atau akhlak bangsa, karena terdapat hubungan yang paralel antara tingginya moralitas seseorang dengan iman atau kepercayaan eksistensialnya (Budiningsih, 2004: 24). Orang yang memiliki iman, misalnya seorang Muslim, meyakini bahwa Allah SWT itu benar-benar ada, Maha Mengetahui, Maha Mendengar, Maha Melihat, Maha Mengawasi, dan Maha Memeriksa.

Cinta kasih merupakan paduan kata yang mengandung arti psikologis yang dalam dan sulit untuk didefinisikan dengan rangkaian kata-kata. Namun secara sederhana cinta dapat diartikan dengan : *Ketertaikan hati seseorang terhadap sesuatu sehingga ia mau melakukan sesuatu untuknya*” (Rizal, dkk : 2006: 90).

Cinta diri sendiri maksudnya adalah menjaga agar dirinya tetap dapat bertahan hidup. Manusia senang untuk tetap hidup, mengembangkan potensi dirinya dan mengaktualisasikan diri. Ia juga mencintai segala sesuatu yang mendatangkan kebaikan, ketentraman dan kebahagiaan pada dirinya. Sebaliknya ia membenci segala sesuatu yang menghalanginya untuk hidup, berkembang dan mengaktualisasikan diri.

Penjabaran tentang cinta diri sendiri diatas, mengisyaratkan kepada semua guru haruslah menghormati dan menjaga nama baiknya sebagai pendidik yang selalu disebut sebagai sumber awal dalam pembelajaran dalam menghasilkan lulusan bermutu.

Seperti yang diamanahkan pada PP nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan untuk standar pendidik harus memiliki 4 (empat) standar kompetensi: a) Kompetensi Pedagogik, b) Kepribadian, c) Sosial dan d) Profesional.

Guru harus menyadari bahwa dirinya bukan hanya harus menguasai tata cara mengajar, tapi juga harus memiliki kepribadian yang utuh sehingga peserta didik akan lebih menghargainya serta akan mengikuti teladan yang ditunjukkan oleh gurunya. Sehingga akan terciptalah lulusan yang bermutu dan berkarakter utuh pula.

Agar manusia hidup dengan penuh keserasian dan keharmonisan dengan manusia lainnya, tidak boleh tidak ia harus membatasi cintanya pada dirinya dan egoismenya. Juga hendaklah ia menyeimbangkan cintanya itu dengan cinta dan kasih sayang kepada orang lain (Rizal, dkk : 2006: 96).

Dalam hal ini, guru juga harus menyeimbangkan cinta terhadap dirinya dan kepada siswanya. Guru diminta untuk memahami keadaan siswanya yang memiliki karakter yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Guru juga harus memahami bahwa siswanya tidaklah sama dengan dirinya yang sudah dewasa. Siswa atau peserta didik adalah orang yang membutuhkan bimbingan dan kasih sayang dari guru bukan sebaliknya untuk dimarahi atau dihina.

Guru harus bisa merasakan bahwa siswa yang dibimbingnya adalah bagian dari dirinya yang harus dicintai dan dihargainya, sehingga siswa akan merasa lebih nyaman dalam pembelajaran. Apabila sudah terjalin kehangatan serta keharmonisan antara guru dan siswa dalam pembelajaran, maka tujuan yang diharapkan dalam meningkatkan karakter dan mutu lulusan pun akan tercapai.

c. Evaluasi Pendidikan Karakter

Penilaian adalah suatu usaha untuk memperoleh berbagai informasi secara berkala, berkesinambungan, dan menyeluruh tentang proses dan hasil pertumbuhan serta perkembangan karakter yang dicapai peserta didik. Tujuan penilaian dilakukan untuk mengukur seberapa jauh nilai-nilai yang dirumuskan sebagai standar minimal yang telah dikembangkan dan ditanamkan di sekolah, serta dihayati, diamalkan, diterapkan dan dipertahankan oleh peserta didik dalam kehidupan sehari-hari.

Penilaian pendidikan karakter lebih dititik beratkan kepada keberhasilan penerimaan nilai-nilai dalam sikap dan perilaku peserta didik sesuai dengan nilai-nilai karakter yang diterapkan dan diamalkan dalam kehidupan sehari-hari. Jenis penilaian dapat berbentuk penilaian sikap dan perilaku, baik individu maupun kelompok. Untuk mengukur tingkat keberhasilan pelaksanaan pendidikan

karakter ditingkat satuan pendidikan dilakukan melalui berbagai program penilaian dengan membandingkan kondisi awal dengan pencapaian dalam waktu tertentu. Penilaian keberhasilan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah berikut: 1) mengembangkan indikator dari nilai-nilai yang ditetapkan atau disepakati, 2) menyusun berbagai instrumen penilaian, 3) melakukan pencatatan terhadap pencapaian indikator, 4) melakukan analisis dan evaluasi, 5) melakukan tindak lanjut. (Kemendiknas: 2011). Cara penilaian pendidikan karakter pada peserta didik dilakukan oleh semua guru. Penilaian dilakukan setiap saat, baik dalam jam pelajaran maupun diluar jam pelajaran, di kelas maupun diluar kelas dengan cara pengamatan dan pencatatan.

Untuk keberlangsungan pelaksanaan pendidikan karakter, perlu dilakukan penilaian keberhasilan dengan menggunakan indikator-indikator berupa perilaku semua warga dan kondisi sekolah yang teramati. Penilaian ini dilakukan secara terus menerus melalui berbagai strategi.⁴⁰ Instrumen penilaian dapat berupa lembar observasi, lembar skala sikap, lembar portofolio, lembar *check list*, dan lembar pedoman wawancara. Informasi yang diperoleh dari berbagai teknik penilaian kemudian dianalisis oleh guru untuk memperoleh gambaran tentang karakter peserta didik.

MUTU LULUSAN

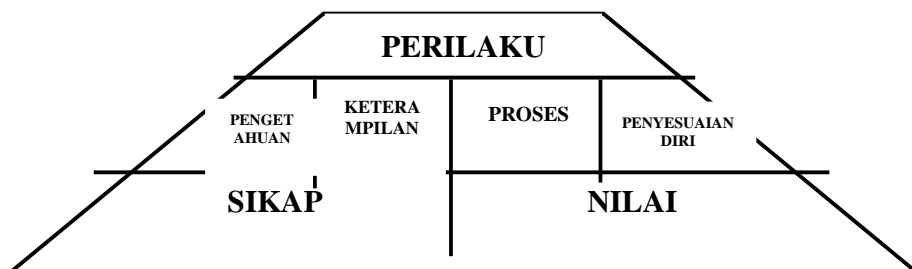
Standar kelulusan menurut Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 1 ayat 5 adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Hal ini senada dengan Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang mengamanahkan, antara lain: 1) Mengembangkan kualitas sumber daya manusia sedini mungkin secara terarah, terpadu dan menyeluruh melalui berbagai upaya proaktif dan reaktif oleh seluruh komponen bangsa agar generasi muda dapat berkembang secara optimal disertai dengan hak dukungan dan perlindungan sesuai dengan potensinya, 2) Meningkatkan kemampuan akademik dan profesional serta meningkatkan jaminan kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga tenaga pendidik mampu berfungsi secara optimal terutama dalam peningkatan pendidikan watak dan budi pekerti agar dapat mengembalikan wibawa lembaga dan tenaga kependidikan.

Standar kelulusan yang diharapkan pada Peraturan Pemerintah tersebut diatas merupakan turunan dari UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2003 yaitu pada fungsi dan tujuan pendidikan nasional yaitu : “ Pendidikan nasional

berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Menurut tim BBE (*Broad Based Education*) kompetensi adalah: a) keberanian dan kemampuan untuk menghadapi masalah secara wajar, b) secara kreatif menemukan solusi untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi, c) kecakapan memecahkan masalah kehidupan, mencari dan menciptakan pekerjaan. Pendidikan berbasis kompetensi bertujuan : a) mengaktualisasikan potensi-potensi yang dimiliki siswa hingga dapat digunakan dalam memecahkan masalah kehidupan, b) memberikan kesempatan kepada sekolah mengembangkan model pembelajaran yang fleksibel, c) mengoptimalkan pemberdayaan sumber daya sekolah (Nana Syaodih S. dkk. : 2003: 39).

Kompetensi lulusan yang dihasilkan haruslah memiliki tiga ranah sebagaimana yang terdapat pada Taksonomi Bloom yaitu ranah kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), psikomotorik (prilaku, tindakan). Akan tetapi ketiga ranah tersebut jangan sampai terlepas dari nilai-nilai positif dalam kehidupan. Untuk ketiga ranah tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1 : Piramida aspek-aspek kompetensi
(diambil dari Nana Syaodih, dkk)

Perilaku ditempatkan pada puncak piramida menunjukkan aspek paling nampak yang dapat diamati ataupun diukur. Selanjutnya aspek pengetahuan, keterampilan, proses, dan penyesuaian diri. Pengetahuan merupakan aspek yang tidak Nampak, tetapi manifestasinya dapat dinampakkan pada perilaku. Keterampilan memiliki sisi yang nampak terutama keterampilan motorik dan keterampilan sosial tertentu, tetapi juga ada yang tidak nampak terutama keterampilan

intelektual dan keterampilan sosial lainnya, selanjutnya penyesuaian diri juga memiliki sisi yang tersembunyi dan juga sisi yang nampak. Sikap dan nilai merupakan aspek kompetensi yang hamper seluruhnya tidak nampak, keduanya mendasari aspek-aspek lainnya serta berintegrasi dengan aspek yang lain diatas akan nampak pada perilaku (Nana Syaodih S. dkk. : 2003: 37-38).

Dengan kata lain, pendidikan harus mampu menghasilkan lulusan yang mampu berfikir global (*thinking globally*), dan mampu bertindak lokal (*acting locally*), serta dilandasi oleh akhlak yang mulia (*akhlakul karimah*).

KESIMPULAN

Manajemen pendidikan karakter untuk meningkatkan mutu lulusan harus lebih ditingkatkan lagi, dapat dilakukan dengan 4 cara garis besar, antara lain: 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) pelaksanaan, 4) pengawasan, secara praktis dapat dilakukan sebagai berikut a) yakni pengertian atau pemahaman terhadap karakter mulia, b) perasaan/penghayatan makna karakter-karakter mulia, c) tindakan/praktik perilaku yang mencerminkan karakter mulia, dan d) internalisasi nilai-nilai iman sebagai fondasi perubahan karakter; e) menanamkan cinta kasih untuk dirinya, f) menanamkan cinta kasih untuk siswanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anton Athoillah, 2010. *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia.
- Bloom, Benjamin S. 1979. *Taxonomy of Educational Objectives*. London: Longman.
- Budiningsih, C. Asri, 2004. *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, cet.1.
- Doni Koesuma A, 2010. *Pendidikan Karakter Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, (Jakarta: Grasindo).
- Harsey, P. and Blanchard K. 1988. *Management of Organizational Behavior*. 5th Edition. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Hoetomo. 2005. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Mitra Pelajar.
- Jawahir Tanthowi, 1983. *Unsur-unsur Manajemen menurut Ajaran Al Qur'an*. Jakarta: Pustaka Al Husna.
- Kementrian Pendidikan Nasional, *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Karakter*, Badan Penelitian Dan Pengembangan 2011.
- Manullang, Belferik, *Grand Desain Pendidikan Karakter Generasi Emas 2045*. Jurnal Pendidikan Karakter, Tahun III, Nomor 1, Februari 2013.
- Masnur Muslich, 2011. *Pendidikan Karakter menjawab tantangan krisis Multidimensional*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2008. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. VII.
- Novan Ardi Wiyani, 2012. *Manajemen Pendidikan Karakter; Konsep dan Implementasinya di Sekolah*, Yogyakarta, PT Pustaka Insan Madani.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tanggal 4 Mei 2007, tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, Bandung: CV. Nuansa Aulia, 2009.
- Pusat Kurikulum Balitbang Depdiknas. 2003. *Ringkasan Kegiatan Belajar Mengajar*. http://www.puskur.or.id/data/ringkasan_kbm.pdf.
- Putra Daulay Haidar, Nurgaya Pasa. 2012. *Pendidikan Islam dalam Mencerdaskan Bangsa*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rizal, Fahrul. 2006. *Humanika: Materi IAD, IBD, DAN ISD*. Jakarta: Hijri Pustaka Utama.
- Sathya, Sai. 2002. *A Compilation of The Teaching of Sathya Sai Baba on Education*. Sathya Sai Book Center of America

- Soedarsono, Soemarno. 2009. *Karakter Mengantar Bangsa, dari Gelap Menuju Terang*. Jakarta: Elex Media Komputindo, Kompas Gramedia.
- Sudjana, Nana. 1992. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sudjana, Nana. 2002. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Syafaruddin, 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Syaodih, Nana, dkk. 2003. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*. Bandung: Kesuma Karya Bandung.
- Sugeng Listyo Prabowo & Faridah Nurmaliyah, 2010. *Perencanaan Pembelajaran: Pada Bidang Study, Bidang Study Tematik, Muatan Lokal, Kecakapan Hidup, Bimbingan dan Konseling*, Malang: UIN-Maliki Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen, Bab I Pasal 1 Ayat 1.
- Peraturan pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2008, Bab I Pasal I Ayat I, Bandung: CV. Nuansa Aulia, 2009.
- Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sisdiknas, Bab IX, Pasal.39 Ayat 2e.
- Usman, Husain. 2006. *Managemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Zubaidi, 2011. *Desain Pendidikan Karakter; Konsepsi dan Aplikasinya dalam Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media Group.

TENTANG EDITOR



Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd. lahir di Asahan-Sumatera Utara, 16 Juli 1962, delapan bersaudara putra kedua dari H. Mahmud Siahaan dan Hj. Nurhani Siregar. Menyelesaikan Sekolah Dasar tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau rakyat Kabupaten Asahan. Kemudian menyelesaikan strata satu (S.1) Jurusan Pendidikan Agama pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara tahun 1987.

Selanjutnya menyelesaikan strata dua (S.2) program Studi Administrasi Pendidikan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada PPS Universitas Negeri Padang tahun 2000, kemudian tahun 2008, menyelesaikan program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan pada PPS Universitas Negeri Jakarta.

Menikah dengan Dra. Gusnimar, MA, tahun 1990. Sekarang dianugerahi anak tiga orang, yaitu: Ahmad Taufik Al Afkari, S.Pd (24 tahun), Dina Nadira Amelia, S.PdI (22 tahun), Ahdiana Fadwani Maulafia (19 tahun).

Bertugas pada Fakultas Tarbiyah IAIN SU sejak tahun 1990 sebagai tenaga pengajar, mengasuh mata kuliah Ilmu Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam, dan Manajemen Pendidikan. Pada tahun 2000 menjabat Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam jenjang Diploma II di Fakultas Tarbiyah IAIN SU. Pada tahun 2003 bertugas mengajar mata kuliah Metodologi Penelitian pada Akademi Pengajian Dakwah Sungai Patani Kedah Darul Aman Malaysia, Pembantu Dekan I tahun 2008-2011, dan menjadi Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN SU tahun 2011-2015, dan Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU Medan (2015-2019).

Pernah Latihan Orientasi Kehumasan Departemen Agama di Jakarta tahun 1990, dan pada tahun 1993 mengikuti Pelatihan pengembangan Tenaga Edukatif (PPTE) di IAIN Sumatera Utara, pelatihan Participatory Action Research (PAR) di STAIN Solo, tahun 2008, Pelatihan ALIS USAID tahun 2009 di Yogyakarta, dan pelatihan ALPHE USAID tahun 2010 di Malang, TOT MBM AUSAID tahun 2012 di Surabaya, TOT Kurikulum 2013 di Kampus UT Pondok Cabe tahun 2013, dan Higher Education Management Program (HEM) di University of New Castle Australia, tahun 2015.

Semasa mahasiswa aktif sebagai Sekretaris Umum Himpunan Mahasiswa

Islam (HMI) Fakultas Tarbiyah IAIN SU (1985), dan Lembaga Dakwah Islam Divisi Pendidikan HMI Cabang Medan (1986), Pengurus Pembina Iman Tauhid Islam (PITI) Sumatera Utara (1987). Sebagai Ketua Penyunting Jurnal Tarbiyah IAIN SU (2004), Wakil Sekretaris Jenderal DPP Al-Ittihadiyah (2004-2009), Ketua Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara, dalam Bidang Manajemen Sekolah (2010-2015), ketua DPP Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (2010-2015), ketua DPP Al-Ittihadiyah bidang Majelis Pendidikan, (2010-2015), Pelaksana Tugas Ketua Dewan Pimpinan Wilayah Al Ittihadiyah Sumatera Utara tahun 2013, dan Ketua Umum DPW Al Ittihadiyah Sumatera Utara, tahun 2015-2020.

Karya penulis yang telah diterbitkan, di antaranya: Kapita Selekta Pendidikan (IAIN Pres, 1999) Filsafat Pendidikan Islam (IAIN Pres, 2001), Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan (Grasindo, 2002), Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan (Grasindo, 2004), Visi Baru Al-Ittihadiyah (Citapustaka Media, 2004), Pengantar Filsafat Ilmu (Citapustaka Media, 2005), Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (Ciputat Press, 2005), Ilmu Pendidikan: Rekonstruksi Budaya Abad XXI (Citapustaka Media, 2005), Manajemen Pembelajaran (Quantum Teaching Press, 2005), Pendidikan Bermutu Unggul (Citapustaka Media, 2006), Efektivitas Kebijakan Pendidikan (Rineka Cipta, 2008), Kepemimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah (Quantum Teaching Press, 2010), Pendidikan Pra Sekolah (Cita Pustaka Media, 2011), Pengelolaan Pendidikan (Perdana Publishing, 2011), Inovasi Pendidikan, (Perdana Publishing 2012), Manajemen Kepengawasan (Perdana Publishing, 2013), dan Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam (Perdana Publishing, 2015).



Candra Wijaya lahir di Mabar 7 April 1974 dari pasangan yang bernama Jumiran Atmaja dan Ibu Ratnah. Anak kedua dari tiga bersaudara. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1986, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah Percut tamat tahun 1989, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1992.

Pendidikan Strata satu diselesaikan pada tahun 1997 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan. Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan dengan program studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2003 dan Strata tiga di almamater yang sama diselesaikan tahun 2015 pada program studi Manajemen Pendidikan. Saat ini bertugas sebagai Dosen tetap dan Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas

Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh mata kuliah Manajemen Pendidikan, Dosen Pascasarjana Universitas Islam Attahiriyah Jakarta. Selain itu juga sebagai konsultan pendidikan di CV. Widya Puspita Medan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku dan pernah menjabat sebagai Pembantu Ketua I Bidang Akademik pada Sekolah Tinggi Teknologi Sinar Husni Medan.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain *The Reformation of Islamic Education* (Vision Journals of Language, Literature and Education, Vol. 1 No.1 Januari-Juni 2012, ISSN: 2086-4213), Studi Tentang Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Prestasi Siswa di Sumatera Utara Berdasarkan Persepsi Guru dan Orang Tua (Inovasi Jurnal Politik dan Kebijakan Vol.9 No.1, Maret 2012, ISSN 1829-8079), Rhetorika Keterpakaian Lulusan Perguruan Tinggi di Stakeholders (Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol. VIII, No. 1 Januari-Juni 2013, ISSN 1979-8075), Implementasi Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Nizhamiyah Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan Vol. II No. 2 Juli- Desember 2012, ISSN 2087-8257) dan *The Effectiveness of Administrators' Works at State Institute for Islamic Studies of North Sumatera Utara* (IOSR Journals International Organization of Scientific Research Vol. 19 Issue: 19 Tahun 2014, e-ISSN: 2279-0837 p-ISSN: 2279-0845).

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Pendidikan Agama Islam untuk siswa SMA (Kerjasama Cipta Prima Budaya dengan Kanwil Departemen Agama Sumatera Utara, 2004); Pengantar Filsafat Ilmu (Cita Pustaka Media Bandung, 2005); Buku Lembar Kerja Siswa Maximum Bidang Studi Teknologi Informasi Komputer (CV. Widya Puspita Medan, 2007); Buku Kerja Pembelajaran Tematik Untuk Sekolah Dasar (Tekindo Utama Jakarta, 2007) Ilmu Pendidikan dan Masyarakat Belajar (Kontributor, Cita Pustaka Media Bandung, 2010); Manajemen Organisasi (Editor, Cita Pustaka Media Bandung, 2010); Inovasi Pendidikan: Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan (Editor, Perdana Publishing, 2012), Penelitian Tindakan Kelas: Melejitkan Kemampuan Penelitian Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru (Cita Pustaka Media Bandung, 2013), dan Manajerial dan Manajemen (Cita Pustaka Media Bandung, 2013). Aktivitas lain yang ditekuni adalah Narasumber dan Fasilitator dalam berbagai kegiatan pendidikan dan latihan diantaranya Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru dan Pengawas, Trainer Workshop Rencana Kerja Madrasah (RKM), Kurikulum 2013, Pembelajaran Aktif SNIP AUSAID, Service Provider USAID, Pelatihan *Customized Program on Higher Education Management for Universitas Islam Negeri Medan*,

Semarang, Palembang and IAIN Mataram Manila, Philippines Tahun 2015 dan beberapa kegiatan workshop dan pelatihan lainnya.

Kegiatan organisasi profesi yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014, Pengurus Pusat Asosiasi Sarjana Manajemen Pendidikan Islam (ASMaPI) Tahun 2014-2017 dan Wakil Ketua Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAI) Priode 2014-2019.

Menikah dengan Hayati, ST dan dikarunia Allah SWT tiga orang putra, Yusril Ihza Farhan Wijaya (Siswa MAN 2 Model Medan), Audrey Ichwan Faried Wijaya (Siswa SD Salsa) dan Kenatra Aksan Wijaya (Siswa TK Salsa).



Ahmad Syukri Sitorus, lahir pada 31 Agustus 1989 di Medan. Anak pertama dari pasangan Bapak Jamaluddin Sitorus dan Lely Farida Gultom. Menyelesaikan sekolah dasar di SD Negeri No. 106815 Marindal I tahun 2001, Madrasah Tsanawiyah Mu'allimin Univa Medan tahun 2004, Madrasah Aliyah Mu'allimin Univa Medan tahun 2007 di Medan. Kemudian menyelesaikan S.1 Jurusan Pendidikan Agama Islam pada Fakultas Tarbiyah IAIN SU tahun 2011. Selanjutnya menyelesaikan

S.2 Pendidikan Dasar Konsentrasi Pendidikan Anak Usia Dini di Universitas Negeri Medan tahun 2013. Suami dari Aida Farida, S.Pd.I saat ini bertugas sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara. Aktif menulis di beberapa jurnal ilmiah dan sebagai Editor pada Buku "Kontribusi Ormas Islam Dalam Mewujudkan Umat Islam Berkeunggulan di Abad ke 21 (Perdana Publishing, 2015)

